

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN
UČINKOVITOST DELOVANJA SLUŽBE ZA
ODNOSE Z JAVNOSTMI

Andreja Čmaj

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Boštjan Antončič

POVZETEK

Magistrsko delo je osredotočeno na preučevanje podjetništva, notranjega podjetništva in odnosov z javnostmi. V teoretičnem delu so obrazloženi omenjeni pojmi, empirični del naloge pa je zasnovan kot kvalitativna raziskava, ki temelji na opazovanju dela občinske službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper. Pozornost je usmerjana na odnos med zaposlenima v omenjeni službi in predstavniki medijev. Ugotovljeno je, da so načela delovanja službe za odnose z javnostmi občine Koper: *pravočasnost, servisiranje, posredništvo, dostopnost in odvetništvo*; Nekatero od teh kategorij sovpadajo z razsežnostmi notranjega podjetništva in s tem se odražajo na učinkovitosti omenjene občinske službe, istočasno pa so odkrite tudi nekatere pomanjkljivosti. Na koncu so pripravljene konkretni predlogi za izboljšave njenega delovanja.

Ključne besede: podjetništvo, notranje podjetništvo, odnosi z javnostmi, množični mediji, kvalitativna raziskava, kliping, služba za odnose z javnostmi, Mestna občina Koper

SUMMARY

The Master Thesis is about the investigation of entrepreneurship, intrapreneurship and Public Relations. These terms are explained in detail in the theoretical part of the thesis whereas the empirical part consists of a qualitative research study conducted in the Public Relations Department of the Urban Municipality of Koper. It focuses on the relations between the two employees in this Department and the representatives of the media. According to the survey, the Public Relations Department of the Urban Municipality of Koper operates by the following principles: *punctuality, availability of information, mediation, accessibility, advocateship*. Some of mentioned categories coincide with the individual aspects of intrapreneurship and subsequently influence the effectiveness of the Public Relations Department within the investigated Municipality, revealing, at the same time, certain deficiencies in the said Department. Finally, viable guidelines as to the improvement of the work of the Public Relations Department within the Urban Municipality of Koper are presented.

Key words: entrepreneurship, intrapreneurship, Public Relations, mass media, qualitative research, clipping, Public Relations Department, Urban Municipality of Koper

UDK: 659.4(043.3)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in namena dela.....	1
1.2	Opredelitev cilja dela in temeljna teza	2
1.3	Predstavitev metode preučevanja	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve.....	4
1.5	Zasnova dela.....	5
2	Definicija podjetništva.....	7
2.1	Podjetništvo v nepridobitni dejavnosti	10
2.2	Notranje podjetništvo	10
2.2.1	Razsežnosti notranjega podjetništva	14
2.2.2	Lastnosti notranjih podjetnikov	17
2.2.3	Razlogi za uvedbo notranjega podjetništva	18
3	Definicija odnosov z javnostmi	23
3.1	Zgodovina odnosov z javnostmi.....	31
3.2	Množični mediji	32
3.2.1	Odnosi z mediji.....	33
3.3	Lastnosti piarovcev.....	37
4	Učinkovitost.....	41
4.1	Učinkovitost v odnosih z javnostmi	42
4.2	Merjenje učinkovitosti odnosov z javnostmi.....	44
5	Empirični del.....	47
5.1	Občinska uprava Mestne občine Koper.....	47
5.1.1	Služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper.....	49
5.2	Načrt raziskave	53
5.2.1	Viri podatkov	53
5.2.2	Raziskovalne metode	53
5.2.3	Načrt vzorčenja	54
5.2.4	Obdelava podatkov	54
5.3	Analiza in interpretacija podatkov	54
5.3.1	Pravočasnost	56
5.3.2	Servisiranje	58
5.3.3	Posredništvo.....	62
5.3.4	Dostopnost	63
5.3.5	Odvetništvo.....	64

5.3.6	Načela delovanja službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper v luči razsežnosti notranjega podjetništva	69
5.3.7	Pomanjkljivosti in predlogi za izboljšave	71
5.3.8	Poglavitne ugotovitve raziskave	75
6	Zaključek	77
	Literatura	79
	Viri	81

PONAZORILA

Slika 5.1	Organigram občinske uprave Mestne občine Koper	49
Tabela 5.1	Novinarski prispevki kot rezultat servisiranja	61
Tabela 5.2	Notranjepodjetniške razsežnosti in načela delovanja službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper	71
Tabela 5.3	Pomanjkljivosti občinske službe za odnose z javnostmi in predlogi izboljšav	75

1 UVOD

»Umetnost poslovanja je korak, ki pride po umetnosti. Postati dober v poslovanju je najbolj fascinantna vrsta umetnosti. Prav ustvarjanje denarja je umetnost, tudi delo je lahko umetnost in dober posel predstavlja najboljšo umetnost.« (Andy Warhol)

1.1 Opredelitev problema in namena dela

Kako postati uspešen v poslu, je eno temeljnih vprašanj in obenem izziv, s katerim so se od vselej soočali, z enakim vprašanjem pa se še zlasti danes, v razvitih tržnih gospodarstvih, soočajo številni posamezniki, še posebej managerji, vodje, gospodarstveniki, politiki in podjetniki. Neke vrste »recepte« in vodila za uspešno in učinkovito poslovanje nam skušajo razkriti že v šolah, nato jih z obširnimi in poglobljenimi znanji nadgradijo na fakultetah, strokovnih seminarjih in različnih izobraževanjih, seveda pa svoj del pri razkrivanju tega »čudežnega« recepta prispevajo praksa in izkušnje. Čedalje večja konkurenca na globalni ravni sili organizacije – bodisi tiste v gospodarstvu bodisi tiste, ki delujejo v javni sferi – v nenehno iskanje poti za uspešno in učinkovito poslovanje. Praksa kaže, da so pri tem najuspešnejše tiste organizacije, ki s fleksibilnostjo, dinamičnostjo, inovativnostjo in vizionarstvom odstopajo od povprečja. Heath in Coombs (2006, 4) sta prepričana, da k uspešnemu poslovanju tako profitnih kot tudi neprofitnih organizacij prispevajo odnosi z javnostmi. Petrič (2005) ugotavlja, da sta gorivo za povečanje učinkovitosti podjetja povečanje oziroma uvedba notranjega podjetništva in projektne managementa. Podobno ugotavlja tudi Samsa (2006), ki pravi, da se pozitiven vpliv notranjega podjetništva kaže tudi na specifičnih področjih, kot je na primer trg nepremičnin. Po njegovih ugotovitvah so nepremičninske agencije, ki so bolj notranjepodjetniško naravnane, tudi bolj uspešne, saj imajo večjo rast prihodka, velikokrat pa tudi večjo dobičkonosnost.

Podjetnik in podjetništvo sta pojma, ki sta se pri nas do poznih osemdesetih let razmeroma redko uporabljala, tako v strokovnih krogih kot v vsakdanjem življenju. Z valom ekonomskih in političnih sprememb, ki je konec osemdesetih let zajel našo državo, pa sta besedi podjetnik in podjetništvo postali pogostejši del našega besednjaka (Pšeničny idr. 2000, 6). S pojmom podjetništvo najpogosteje označujemo aktivnosti posameznikov, ki jih izvajajo z namenom zadovoljevanja tržnih potreb; z njim si prizadevajo ob osebnem prevzemanju tveganja doseči čim večji finančni uspeh (prav tam), pravi ena od definicij podjetništva. Sicer pa je vloga podjetništva za razvoj gospodarstva nasploh zelo velika. »Podjetništvo je jedro dinamike, ki daje sodobnemu gospodarstvu proces hitrih tehnoloških sprememb, od katerih jih je veliko nastalo prav znotraj novih podjetniških zamisli.« (Glas in Pšeničny 2000, 1).

Eno od pomembnih podpodročij podjetništva je notranje podjetništvo. To je podjetništvo znotraj obstoječih organizacij. »Notranje podjetništvo se nanaša na

ponavljajoče se vedenjske usmeritve in vzorce vedenja, ki so povezani z odmikom od običajnih načinov poslovanja v obstoječih podjetjih.« (Antončič 2002). Lahko je prisotno v celotni organizaciji ali pa v njeni sleherni poslovni funkciji. Vodstvo podjetij namreč – da bi onemogočilo beg zaposlenih na prosti trg – svojim vizionarsko naravnanim in po dobrih idejah izstopajočim zaposlenim raje omogoči delovanje v notranjepodjetniškem okolju pod okriljem obstoječe organizacije.

Številni avtorji trdijo, da notranje podjetništvo pozitivno vpliva na poslovanje podjetij, zato pričakujem, da uvajanje notranjega podjetništva pozitivno prispeva tudi na učinkovitost dela službe za odnose z javnostmi.

Odnosi z javnostmi so namreč specifična funkcija upravljanja, ki pomaga vzpostaviti in ohranjati medsebojno komuniciranje, razumevanje, zaupanje in sodelovanje med organizacijo in njenimi javnostmi, pravi ena od definicij odnosov z javnostmi (Theacker 2004). Dandanes so odnosi z javnostmi postali praktično nepogrešljiv element vsake organizacije, bodisi profitne bodisi neprofitne, saj odnosi z javnostmi prispevajo k ohranjanju in graditvi ugleda organizacije v očeh javnosti. Ob tem pa so v zadnjih letih postali tudi nepogrešljivi del medijske produkcije, saj si novinarstvo brez odnosov z javnostmi težko predstavljamo. Kot pravi Tavčar (2000, 198), odnosi z javnostmi poleg oglaševanja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje in publicitete sodijo pod okrilje trženjskega komuniciranja, ki je v podjetniški praksi še posebej pomembno.

Odnosi z javnostmi obsegajo več podpodročij, med njimi so najpomembnejši odnosi z notranjo javnostjo, odnosi s finančnimi javnostmi, odnosi z lokalno skupnostjo in odnosi z mediji.

V nalogi bo poudarek prav na slednjih, saj bomo izhajali iz predpostavke, da so mediji tisti, ki s konstrukcijo medijske realnosti ustvarjajo vtis organizacije v očeh različnih deležnikov in zato je pri poslovanju organizacije treba posebno pozornost namenjati prav slednjim.

1.2 Opredelitev cilja dela in temeljna teza

Namen dela je preučiti, kakšna je vloga elementov notranjega podjetništva v odnosih z javnostmi, kjer bo, kot že rečeno, temeljni poudarek na odnosih z mediji. Glavno raziskovalno vprašanje je, kateri elementi notranjega podjetništva se manifestirajo v občinski službi za odnose z javnostmi in kakšen pomen imajo za njeno delovanje. Osnovna teza je, da ima notranjepodjetniško delovanje lahko pozitivno vlogo za učinkovitost delovanja službe za odnose z javnostmi oziroma da je razsežnosti notranjega podjetništva možno aplicirati na službo za odnose z javnostmi in s tem doseči njeno večjo učinkovitost.

Cilj magistrskega dela je predstaviti notranje podjetništvo in odnose z javnostmi ter na primeru Mestne občine Koper to raziskati v praksi, na podlagi tega pa postaviti

praktične napotke, ki temeljijo na elementih notranjega podjetništva, za učinkovitejše delovanje občinske službe za odnose z javnostmi.

Namen teoretičnega dela naloge je opredeliti pojem in pomen odnosov z javnostmi in pojem ter pomen podjetništva in notranjega podjetništva.

Namen praktičnega dela naloge pa je analizirati in ugotoviti dejansko stanje na tem področju v praksi oziroma konkretno, na primeru delovanja občinske službe za odnose z javnostmi, pri čemer bo osrednja pozornost namenjena odnosom z mediji.

Ugotovitve in zaključki, izhajajoči iz raziskave, bodo dali teoretični in metodološki prispevek na področju odnosov z javnostmi oziroma konkretnije na področju odnosov z mediji v občinski upravi.

1.3 Predstavitev metode preučevanja

Metode, ki jih bom uporabila v magistrskem delu, temeljijo na preučevanju teoretičnih osnov s področja odnosov z javnostmi in notranjega podjetništva. Posredno pa se bom dotaknila tudi ostalih področij, ki se navezujejo na omenjeni tematiki, na primer področja množičnih medijev in novinarstva ter področja delovanja in upravljanja organizacije, pa tudi drugih področij. Domača in tuja literatura z omenjenih področij bo hkrati predstavljala vodilo za empirični del oziroma za kvalitativno raziskavo.¹

Uporabljene bodo tudi praktične izkušnje, ki sem jih pridobila med dodiplomskim in podiplomskim študijem, dodatnim strokovnim izobraževanjem, predvsem pa s pomočjo profesionalnega dela sprva na področju medijev, nato pa na področju odnosov z javnostmi, kamor sodi tudi moja aktualna zaposlitev, in sicer v občinski službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper.

Dejstvo, da odnosi z javnostmi sodijo med družbene vede, pri katerih je težko ohraniti raziskovalčevo neodvisnost in dejstvo, da bom s spremljanjem delovanja občinske službe za odnose z javnostmi kot raziskovalec sovpletena v proces spreminjanja, upravičuje izbiro raziskave v magistrski nalogi. V kvalitativni raziskavi bom namreč zbrala podatke raznih vrst, pa tudi iz raznih virov, kot so osebni in uradni dokumenti, dnevniki, pa tudi objave v množičnih medijih, ki se nanašajo na poročanje o delovanju Mestne občine Koper.

V empiričnem delu nas bodo s kvalitativnega vidika tako zanimali dejstva in vidiki, ki prispevajo pomembno vlogo pri delu občinske službe za odnose z javnostmi.

Zapisi opazovanj in pogovorov ter prepisi oziroma faksimili medijskih objav bodo predstavljali izhodiščno empirično gradivo za analizo.

¹ Raziskava, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu besedni opisi ali pripovedi, in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano na beseden način brez uporabe merskih postopkov, ki dajo števila, in brez operacij nad števili (Mesec 1998, 26).

Na podlagi te bom skušala ugotoviti pogloblitve pomanjkljivosti občinske službe za odnose z javnostmi in s pomočjo teorije odnosov z javnostmi in podjetništva oziroma notranjega podjetništva bom pripravila praktične napotke in predloge za njeno učinkovitejše delovanje. Tako bom obstoječi sistem nadgradila s priporočili in predlogi izboljšav, ki bodo temeljili na elementih notranjepodjetniškega razmišljanja. Pri tem me bodo usmerjala teoretična izhodišča iz preučene literature, pa tudi najbolj aktualne ugotovitve s področja odnosov z javnostmi, s katerimi sem se soočila na nekaterih strokovnih seminarjih in dodatnih izobraževanjih s tega področja.²

Empirični del bo osredotočen na poglobljeno analizo delovanja občinske službe za odnose z javnostmi. V raziskavo bom v obdobju treh mesecev vključila opazovanje, pogovore z deležniki organizacije in analizo klipinga,³ pri čemer bom osredotočena predvsem na novinarje, svoja opažanja pa bom sproti beležila ter jih na koncu tudi kvalitativno analizirala.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

V magistrski nalogi bom osredotočena predvsem na preučevanje delovanja občinske službe za odnose z javnostmi. Zato je treba izpostaviti, da je raziskava veljavna le na primeru občine oziroma na primeru sorodnih organizacij lokalne samouprave v slovenskem okolju.

Izbrana metodologija je kvalitativna, čeprav bi omenjeno problematiko lahko analizirali tudi z drugo metodo, kar pa bi lahko bil zanimiv predmet drugih oziroma nadaljnjih raziskav.

Pri izbiri raziskovalne metode sem namreč izhajala iz stališča, kot pojasnjuje Trnavčevičeva (2001), da sta kvalitativna in kvantitativna paradigma zgolj različni in ne boljši ali slabši. Ker gre pri množičnih medijih, ki jim bom v nalogi posvetila posebno pozornost, za konstrukcijo realnosti, bom kot raziskovalec soudeležena v procesu konstruiranja realnosti, o njej bom poročala in jo opisovala, kar pomeni, da realnosti ne bom iskala in odkrivala.

V sami magistrski nalogi se bomo srečali s sledečimi omejitvami:

- omejen dostop do podatkov in informacij, ki predstavljajo poslovne skrivnosti organizacije,
- delo bo časovno omejeno, saj smo trajanje raziskave omejili na časovni okvir treh mesecev,

² Sem sodita konferenca Uspešno sodelovanje z mediji – ključ do uspeha, ki sem se je udeležila v Ljubljani 6. junija 2007 in izobraževanje na Londonski šoli odnosov z javnostmi (marec–julij 2007).

³ Analiza medijskih objav, ki je ena izmed najosnovnejših in najpogosteje uporabljenih metod za evalvacijo odnosov z javnostmi (Ivanuša 2007).

- omejitve pri izvedbi raziskave; Pri kvalitativnih podatkih včasih predstavlja problem strniti zapletene in na kontekst vezane informacije v dovolj prepričljivo obliko.

Poleg tega je treba poudariti, da priporočila, ki jih bomo na podlagi raziskave in s pomočjo usmeritev iz preučene literature pripravili kot predloge izboljšav za delovanje občinske službe za odnose z javnostmi, bodo temeljila na osnovi lastnih praktičnih spoznanj in na osnovi rezultatov raziskave na konkretnem primeru, torej na primeru Mestne občine Koper.

1.5 Zasnova dela

V uvodu delo opredeljuje problem, namen in cilj pričujočega dela, opisuje metodo preučevanja, predpostavke in omejitve raziskave.

V drugem poglavju je opredeljen pomen pojmov podjetništvo in notranje podjetništvo, opisani so tudi razlogi za uvedbo notranjega podjetništva in razsežnosti notranjega podjetništva ter lastnosti notranjih podjetnikov.

V tretjem poglavju je opredeljen pojem odnosov z javnostmi in predstavljena je zgodovina odnosov z javnostmi. Posebna pozornost je namenjena funkciji množičnih medijev in obrazložitvi odnosov z mediji, nekaj pozornosti je namenjene tudi lastnostim strokovnjakov za odnose z javnostmi.

V četrtem poglavju je pozornost namenjena učinkovitosti. Pojasnjeno je, kaj pomeni učinkovitost v odnosih z javnostmi in katere so metode za merjenje učinkovitosti v odnosih z javnostmi.

Peto poglavje je namenjeno empiričnemu delu oziroma kvalitativni analizi, s katero smo ugotavljali, kateri elementi notranjega podjetništva se manifestirajo v občinski službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper in katere so njene poglobitve pomanjkljivosti. V tem poglavju sta predstavljeni občinska uprava Mestne občine Koper in služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper. Na koncu tega poglavja so podane pomanjkljivosti občinske službe za odnose z javnostmi in predlogi izboljšav, ki temeljijo na razsežnostih notranjega podjetništva.

Šesto poglavje je namenjeno zaključku naloge, v kateri povzemamo poglobitve ugotovitve, do katerih smo prišli na podlagi teoretičnega proučevanja področij notranjega podjetništva in odnosov z javnostmi ter še enkrat izpostavimo poglobitva izhodišča raziskave. Sedmo poglavje pa je namenjeno literaturi in virom.



2 DEFINICIJA PODJETNIŠTVA

S pojma podjetnik in podjetništvo se srečujemo tako rekoč vsak dan in ju običajno povezujemo z gospodarstvom. Zanimivo pa je, da sta se pojma podjetnik in podjetništvo v državah srednje in vzhodne Evrope do poznih osemdesetih let razmeroma redko uporabljala tako v strokovnih krogih kot v vsakdanjem življenju, z valom ekonomskih in političnih sprememb pa sta postajala vse pomembnejši in vse pogostejši del besednjaka (Antončič idr. 2002). »S pojmom podjetništvo najpogosteje označujemo aktivnosti posameznikov, ki jih ti izvajajo za zadovoljevanje tržnih potreb in si prizadevajo z njimi ob prevzemanju tveganja doseči čim večji finančni uspeh,« pojasnjuje Vahčič (v Antončič idr. 2002), ki s pojmom podjetnika označuje posameznika, ki vrši navedene aktivnosti, ob tem pa dodaja, da se omenjena pojma v vsakdanjem življenju lahko uporabljata širše, in sicer kot sinonim za lastnika podjetja, managerja ali poslovneža. Kot pravi, podjetnik ukrepa. »Podjetnik aktivno išče in prepoznava priložnosti, razvija nove ideje in oblikuje načrte za uresničitev ideje. Organizira delovna sredstva in ljudi v organizacijo, ki udejanji idejo v obliki izdelka ali storitve in z njo zadovolji povpraševanje potrošnikov (33).

Glas in Pšeničny (2000) pa podjetnika označujeta kot posameznika oziroma podjetniški tim, ki inovira in uresničuje, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev poslovne ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ob sodelovanju drugih ustvariti novo (dodano). Sicer pa je za ekonomista podjetnik oseba, ki združi vire, delovno silo, materiale in druga sredstva tako, da je njihova skupna vrednost večja kot prej, ter oseba, ki vpeljuje spremembe, inovacije in nov red, psiholog pa meni, da podjetnika ponavadi vodijo potreba doseči ali dobiti nekaj novega, eksperimentirati, izpolniti ali morda zbežati avtoriteti drugih (Antončič idr. 2002, 29).

Podjetništvo, pravi Grunig (1992, 229), je ena od značilnosti odličnih organizacij. Številni avtorji, ki so se ukvarjali z odličnostjo organizacij, so namreč ugotovili, da je odlična organizacija ena od tistih, ki so podjetniško usmerjene in ki razvijajo inovacije (prav tam). S tem se lahko popolnoma strinjamo, saj vemo, da so se skozi desetletja, ko je konkurenca na globalni ravni postajala čedalje bolj neprizanesljiva, uspele ohraniti prav tiste organizacije, ki so bile inovativne in fleksibilne ter v katerih so delovali vizionarski posamezniki, ki so z iskanjem priložnosti, odločnostjo in vztrajnostjo pripomogli k uspehu in večanju dobička. Zanje se je postopoma uvedel pojem *podjetnik*.

Zanimiva je tudi opredelitev Berginca in Krča (2001, 133), ki pravita, da je podjetnik lahko definiran kot nekdo, ki se odziva na priložnosti in je pri tem popolnoma svoboden tako z osebnostnega kot tudi z organizacijskega vidika v smislu razvijanja pa podjetnik pretvarja ustvarjalno vizijo v konkretno akcijo.« (prav tam)

Na tej točki si je zanimivo pogledati razvoj teorije podjetništva in različne interpretacije pojma podjetnik skozi stoletja. Izraz podjetnik je francoskega izvora (entrepreneur): pomeni »vmesnik« ali »posrednik« (Antončič idr. 2002, 26):

- *srednji vek*: Igralec ali oseba, ki je vodila velike projekte.
- *17. stoletje*: Oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
- *1725*: Richard Cantillon – oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
- *1803*: Jean Baptiste Say – loči dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
- *1876*: Francis Walker – razlikuje med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.
- *1934*: Joseph Schumpeter – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo.
- *1961*: David McClelland – podjetnik je poln energije in prevzema zmerna tveganja.
- *1964*: Peter Drucker – podjetnik povečuje priložnosti.
- *1975*: Albert Shapero – podjetnik prevzema pobudo, organizira družbeno-ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.
- *1980*: Karl Vesper – podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.
- *1983*: Gifford Pinchot – notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.
- *1985*: Robert Hisrich – podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Sicer pa večina sodobnih avtorjev podjetništvo označuje kot proces ustvarjanja nečesa novega. Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje. Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega s prevzemom tveganja in nagrad, je trenutno najbolj uspešna metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom ter ustanavljanjem novih podjetij (Antončič idr. 2002). Avtorji (prav tam) pravijo, da podjetništvu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. V številnih opredelitvah podjetništva se avtorji strinjajo, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki vsebuje (Hisrich 1986 v Antončič idr. 2002, 26):

- dajanje pobud,

- organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist ter
- sprejemanje tveganja in uspeha ali neuspeha.

Glas (2002, 98) pravi, da sodobnega gospodarstva ne bi bilo brez številnih podjetnikov, ki so v poslovanje vnesli revolucionarne prijeme. Vpeljali so nove poglede na možnosti ustvarjalne emancipacije različnih, pogosto obrobnih skupin, na primer žensk, etničnih skupin in emigrantov. Podjetniški projekti so spremenili vrsto tradicionalnih podjetij. Kot pravi, so se z razcvetom podjetništva zgodili veliki premiki v lokaciji sodobne proizvodnje. Sicer pa Glas (2002, 101) pravi, da se podjetništvo uveljavlja v različnih oblikah in ga je zato težko zajeti v preprosto definicijo. Njegova definicija podjetništva je naslednja: »Podjetništvo je proces, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina z uporabo potrebnega časa in navora ustvari nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer finančno, psihološko in socialno tvega, rezultat pa je nagrada bodisi v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo in neodvisnost.« Ta definicija poudarja štiri pomembne vidike podjetništva:

- proces ustvarjanja nove vrednosti za podjetnika in ciljne skupine ljudi (kupce),
- čas in napor, ki ju je treba učinkovito uporabiti (tudi druga sredstva),
- tveganje za podjetnike – pri novostih je večje kot pri ustaljenih poslih,
- nagrade za tako ravnanje, ki niso zgolj denarne.

Ob tem pa poudarja (prav tam), da v zgornji definiciji manjka sestavina organizacije, saj podjetnik za svoje delovanje slej ko prej ustvari neko organizacijsko obliko. Bistvo podjetništva je prav prehod od (tvegane, negotove) zamisli, ki je pogosto nekaj radikalno novega, česar še nihče ni poskusil na ta način, v ustaljen, tržno uveljavljen posel, ki predpostavlja organizacijsko obliko (101).

Izdaja Slovarja slovenskega knjižnega jezika iz leta 1994 (869) pojem podjetništvo opredeljuje kot »prizadevanje za doseg čim večjega finančnega uspeha ob tveganju«. Besedo podjetnik (prav tam) pa kot lastnika podjetja. Danes na podlagi številnih definicij vemo, da pojem podjetnika zajema veliko več kot zgolj lastnika podjetja. S pojmom podjetnika tako običajno označujemo posameznika, ki je pripravljen sprejeti tveganje, ki je odločen in vztrajen, ki ima vizijo in išče priložnosti, ki je odgovoren in samoiniciativen, ki je svoje zamisli sposoben udejanjiti v praksi in ki konec koncev z vsem tem prispeva k večji učinkovitosti podjetja. Ob tem je treba dodati, da se pojem podjetništva danes ne navezuje zgolj na gospodarstvo in pridobitne dejavnosti, temveč tudi na nepridobitne. Drucker (1992) tako, denimo, pravi, da se podjetništvo v sodobnih opredelitvah proučuje z vidika njegovih temeljnih sestavin, ki sta predvsem inoviranje

in prevzem tveganja, kar pomeni, da se ne pojavlja le v gospodarskem sektorju, ampak tudi v nepridobitnih organizacijah.⁴

2.1 Podjetništvo v nepridobitni dejavnosti

Medtem ko je v pridobitnih dejavnostih temeljni namen organizacije povezan z realizacijo dobička in končnim zadovoljstvom investitorjev oziroma lastnikov, je v nepridobitnih dejavnostih prvenstven kriterij uspeha uresničevanje poslanstva in temeljnega namena organizacije (Pšeničny in Glas 2000). Ta je običajno povezan s trajnim ohranjanjem delovanja organizacije in izboljšanjem delovanja organizacije.

»Oblasti na različnih ravneh, kot tudi vodstva javnega gospodarskega in negospodarskega sektorja, poskušajo s podjetniško filozofijo in ravnanjem spodbuditi gospodarsko rast in racionalizirati nepridobitne dejavnosti« (prav tam). Dobiček teh dejavnosti je prvenstveno namenjen širitvi dejavnosti in se vrača skozi kakovostnejši proizvod ali storitev uporabnikom.

Nepridobitne organizacije so tako v zadnjih letih neučinkovite in tog birokratski način upravljanja zamenjale za podjetniško-menedžerski način upravljanja, ki omogoča učinkovitejše in uspešnejše delovanje organizacije ter posledično kakovostnejšo ponudbo storitev. Ta je namreč možna le, če je zagotovljena vsaj določena stopnja konkurence.

Med nepridobitne dejavnosti sodita tudi državna uprava in občinska uprava, ki ji bo nekaj pozornosti namenjene v nadaljevanju naloge. Na konkretnem primeru bo v empiričnem delu naloge zanimivo pogledati, kako se podjetništvo oziroma notranje podjetništvo odraža v delovanju občinske službe za odnose javnosti.

2.2 Notranje podjetništvo

Izraz notranje podjetništvo, *intrapreneuring*, je uvedel Gifford Pinchot leta 1985 in pomeni podjetništvo znotraj obstoječih podjetij, za katere je značilno, da zaposleni generirajo podjetniške ideje in razmišljajo, kako jih spremeniti v projekte. Je rešitev in potencialna revolucija za podjetja, ki imajo na razpolago dovolj kapitala, ter velike in neučinkovite birokratske strukture, ki predstavljajo oviro spremembam in inovacijam. Razvoj notranjega podjetništva pomeni razvoj podjetniškega duha, kulture znotraj podjetja in iskanje sposobnih podjetnikov ter pomoč zanje pri razvijanju novih idej in ustvarjalnosti. Prednost podjetij, ki so sposobna angažirati podjetniško naravnane posameznike ali skupine znotraj obstoječih podjetij, je, da ta hitreje zaznajo priložnosti in probleme podjetja, v katerem delujejo, in jih nato poskušajo ustvarjalno reševati, kar

⁴ Nepridobitne oziroma neprofitne organizacije so po Dimovskem (2002, 695–698) organizacije z negospodarskimi cilji delovanja. Smotri nepridobitne organizacije pa so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju.

vodi v proces tržnega prestrukturiranja. Notranji podjetniki se pri tem opirajo na poslovno infrastrukturo in komercialno ter finančno mrežo obstoječega podjetja, zato imajo precejšnjo prednost pred klasičnimi podjetniki, ki želijo svoje podjetniške ideje uresničiti v lastnem podjetju (Pinchot 1985).

Notranje podjetništvo so po vsebini podobno opredelili tudi številni drugi avtorji. Peters in Waterman (1982 v Grunig 1992, 230) sta notranje podjetništvo opredelila skozi dve od osmih značilnosti odličnosti. Prva je avtonomija in podjetništvo, po njihovem – sposobnost biti velik, ki zna obenem igrati kot majhen. Druga značilnost pa je pripravljenost narediti nekaj z željo po eksperimentiranju.

Razvoj notranjega podjetništva pomeni oblikovanje organizacijske kulture, ki podpira, spodbuja in nagraduje podjetniški način delovanja. V takšnem okolju imajo posamezniki znotraj organizacije visoko stopnjo samostojnosti. Tako skupina avtorjev (Antončič idr. 2002, 61) pravi, da je notranje podjetništvo način spodbujanja in učinkovitega zaposlovanja posameznikov, ki menijo, da je nekaj treba storiti drugače in bolje. Želijo odgovornost in imajo močno težnjo po samoizražanju in večji svobodi v svojih organizacijskih strukturah.

Bistvena vsebina notranjega podjetništva, ki ga razlikuje od klasičnih inovacijskih programov, je ideja, da posameznik, ki je neko idejo razvil, ostaja z njo vse do realizacije in prav na uspehu ideje temelji njegov status, ugled in, seveda, denarna nagrada. To temelji na preprosti filozofiji, da se nihče ne bo za uspeh neke ideje ali posla boril bolj kot tisti, ki je to idejo sprožil. Vsem ostalim je ta ideja le ena od mnogih, zanj je njegova, predanost tej ideji je zanj nesporno najmočnejša (Glas in Pšeničny 2000, 192). Notranje podjetništvo tako postaja poseben kanal za promocijo uspešnih posameznikov, in sicer tretji kanal (v ameriški literaturi govorijo o »triple career path«):

- prvi kanal je tradicionalno vzpenjanje po lestvici managementa, ki danes predpostavlja visoko izobrazbo in daje možnost uspeha le manjšemu številu,
- drugi kanal so odprli uspešnim posameznikom v R&D (Research&Development) dejavnosti – prej so ti napredovali le, če so postali managerji; tako so mnogi ustvarjalni posamezniki postali managerji, s tem pa niso več neposredno delali v razvoju – nov koncept je v tem, da jim podjetje omogoči višje nazive in višji zaslužek, vendar jih zadrži neposredno pri delu na projektih,
- tretji kanal je notranje podjetništvo: posameznik, ki je uspel s svojo idejo, postane manager nove enote, s čimer doseže status, določeno samostojnost in ustrezno denarno nagrado. S temi tremi kanali podjetje bistveno bolje spodbuja vse nadarjene člane, da dajo od sebe najboljše dosežke (prav tam).

Za vnašanje inovativnih podjetniških zamisli so korporacije uporabile zelo različne pristope (191):

Definicija podjetništva

- 3M: Vsak raziskovalec nameni 15 odstotkov svojega časa za projekte po lastni prosti izbiri. Managerji nenehno, na neformalen način, spodbujajo skupine, da delajo na alternativnih pristopih k delom glavnih projektov. Vsak oddelek je sponzor za nove posle tudi za podjetnike drugih oddelkov, če iščejo podporo.
- Hewlett-Packard: Večina oddelkov ima neformalni spisek možnih idej. Ko se tim, ki je delal na neki ideji, razpusti, se oblikuje nova skupina, ki se loti naslednjega projekta.
- IBM: Pri velikih projektih nameni sredstva več neodvisnim skupinam, da delajo vzporedno, na različnih konceptih. Cray Research, ki je manjši, oblikuje le po dve skupini.
- Boeing: Inovacije razvija hkrati s kupci in z dobavitelji. Slednji morajo razviti nove male sestavine, če naj bodo pogodbeni partnerji.
- Chaparral Steel: Svoje kontrolorje občasno usmeri, da delajo na posebnih inovativnih projektih z univerzami, kupci in dobavitelji.

Kot že rečeno, notranje podjetništvo torej praviloma pomeni podjetništvo znotraj velikih podjetij ali organizacij. Lahko ga razumemo tudi kot ustvarjanje kulture t. i. samostojnih podjetij znotraj organizacije. Vahčič (v Antončič idr. 2002) pravi, da notranje podjetništvo omogoča večjemu številu zaposlenih, da uveljavijo svoje ustvarjalne zmožnosti in težnje po uspehu, statusu in določeni moči ter da združuje ustvarjalen prispevek posameznika z njegovim statusom in denarno nagrado. Notranje podjetništvo terja od vodstva podjetja spremembo v načinu delovanja. Namesto neposrednega upravljanja vseh poslovnih funkcij se osredotoči na (Rule in Irwin 1988 v Glas in Pšeničny 2000, 193):

- trajno spodbujanje novega porajanja idej,
- nenehno pregledovanje novih idej in razporejanje razpoložljivih virov mednje,
- podporo razvoju novih idej z razporejanjem virov, časa in denarja,
- spodbujanje priložnosti,
- ustrezno nagrajevanje podjetnikov in
- aktivno vodenje, tj. podporo inovacijam in notranjemu podjetništvu.

Glas in Pšeničny (2000, 162–163) pravita tudi, da je notranje podjetništvo proces ustvarjanja novih podjetniških priložnosti in razvijanje poslovnih enot ali poslovnih centrov, da je sistematična poslovna oblika podjetja, s katero poizkušajo podjetja spodbujati nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi v podjetju, odkrivati in selekcionirati te podjetniške ideje, organizirati okrog njih podjetniške skupine, jim pomagati pri uresničevanju idej ter ustanavljati in ukinjati podjetja v različnih organizacijskih in lastniških oblikah znotraj matičnega podjetja.

Glas (2002, 128) meni, da notranje podjetništvo pomeni uvajanje inovacijskega duha znotraj podjetij in oblikovanje avtonomnih enot, Antončič (2002) notranje podjetništvo opredeljuje kot eno izmed razvijajočih se podpodročij podjetništva. »Notranje podjetništvo se nanaša na ponavljajoče se vedenjske usmeritve in vzorce vedenja, ki so povezani z odklikom od običajnih načinov poslovanja v obstoječih podjetjih.« (prav tam). V nadaljevanju pravi, da notranje podjetništvo ni management obstoječega, tj. obstoječih poslovnih dejavnosti, ampak poudarja uvajanje novosti, ki pomenijo odstopanje od obstoječih rutin delovanja organizacije na različnih področjih.

Tudi druge definicije notranje podjetništvo razumejo kot vzvod rasti in napredka organizacij. Opredelitve notranjega podjetništva pomembnejših avtorjev so (Antončič in Hisrich 2001, 9):

- Stevenson in Jarillo sta notranje podjetništvo opredelila kot proces, pri katerem posamezniki v organizaciji iščejo in si prizadevajo za priložnosti, ki so neodvisne od virov, s katerimi trenutno razpolagajo znotraj te organizacije;
- po Vesperju gre za počenjanje novih stvari, ločenih od običajnih, navadnih opravil, z namenom iskanja priložnosti;
- Hirich in Peters sta notranje podjetništvo opredelila kot podjetniški duh znotraj obstoječe organizacije;
- za Shramo in Chrismana pa gre za ustanavljanje novih organizacij s strani (matične) organizacije ali pa za nagovarjanje in spodbujanje k prenovi in inovaciji znotraj te organizacije;
- nekaj je tudi avtorjev, ki notranje podjetništvo pripisujejo le večjim korporacijam in izključujejo manjše organizacije, medtem ko drugi pojem omejujejo le na ustvarjanje in investiranje v nove posle.

Tudi večina drugih definicij kot sestavni del notranjega podjetništva navaja nove podjetniške podjeme, inovativnost, iniciativo in proaktivnost.

Iz definicije notranjega podjetništva izhaja tudi beseda notranji podjetnik.

To so podjetniki, ki delujejo znotraj podjetja, so osebe, ki stojijo za novimi proizvodi oziroma storitvami, hkrati pa te osebe ustvarijo skupine z zelo močno motivacijo za nove dosežke. Njihovi temeljni značilnosti sta vizionarstvo in nagnjenost k akciji (Pšeničny in Glas 2000). Glede na to, da so vodila notranjih podjetnikov ustvarjalnost, fleksibilnost, neodvisnost in sprejemanje tveganj, so tudi vidiki notranjepodjetniške kulture⁵ drugačni od tradicionalne korporativne kulture. Vodila slednje so: upoštevanje navodila, ne delaj napak, ne razočaraj, ne dajaj pobud, temveč čakaj na navodila ter ostani znotraj svojega delovnega področja in ščiti svoj hrbet.

⁵ Notranjepodjetniška kultura – notranje okolje (vrednote, norme, pravila) organizacije, ki je podjetniško usmerjena (Antončič idr. 2002, 63).

Vidiki notranjepodjetniške kulture pa so: razvijaj vizije, cilje in načrte delovanja, ustvarjaj in razvijaj ne glede na področje ter prevzemi odgovornost in lastništvo. Razlike so tudi pri skupnih vrednotah in pravilih. Medtem ko je tradicionalna korporacija hierarhična, z vzpostavljenimi postopki, sistemi poročanja, določeno avtoriteto in odgovornostjo, navodili in mehanizmi nadzora, ima notranjepodjetniško ozračje sploščeno organizacijsko strukturo, v kateri imajo prostor mreže, skupinsko delo, sponzorji in mentorji. Tesni delovni odnosi pomagajo ustvariti ozračje zaupanja in svetovanja, ki olajšuje doseganje (vizije in) ciljev. Naloge so sprejete kot zabava in ne kot gospodarska dela, zato udeleženci z veseljem delajo toliko ur, da je delo opravljeno (Antončič idr. 2002, 63).

Bistvena sestavina notranjega podjetništva je uresničenje tretjega elementa inovacijske klime v podjetju, kar pomeni: da podjetje inovacij ne prepušča slučajnostim, temveč organizira proces nastajanja in razvijanja smiselnih inovacij, da skušajo v podjetju združiti (uglasiti) dve precej nasprotni sestavini ravnanja, na eni strani ustvarjalnega duha (inovativnost), ki predpostavlja sproščenost, neformalnost, na drugi strani disciplino (urejenost) organizacije (element Webrove birokracije), da je v jedru tega dogajanja oblikovanje podjetniškega vodstva (govorimo o leadershipu in ne zgolj o managementu) (Glas in Pšeničny 2000, 189).

Do sprememb v upravljanju in vodenju korporacij, ki se približujejo duhu podjetništva, prihaja iz treh razlogov:

- zaradi tehnološke prisile, ki je posledica znanstveno-tehnične revolucije v osemdesetih in devetdesetih letih (temelji na mikroelektroniki, biotehnologiji in novih materialih), zahteva zmanjšanje števila ravni odločanja (odprava hierarhije in sploščena organizacija) ter večjo prožnost za uporabo razpoložljive tehnologije,
- zaradi ekonomskega pritiska, ki ga ustvarja zlasti globalna konkurenca povsod v svetu, zahteva hiter odziv na spremembe zahtev potrošnikov ter hkrati ostro kontrolo stroškov za ohranjanje konkurenčnosti in
- zaradi spremenjenih pričakovanj zaposlenih, ki hočejo postati subjekt poslovanja in se hočejo vključiti v delo z več moči pri odločanju (participacija), pri oblikovanju zelenega delovnega okolja (prav tam).

Po Antončiču (2002) lahko vsebino notranjega podjetništva strnemo v razvrstitev vzdolž sedmih razsežnosti notranjega podjetništva.

2.2.1 Razsežnosti notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo lahko opredelimo tudi glede na njegovo vsebino, to je njegove razsežnosti, ki so povezane z dejavnostmi in usmeritvami k inovativnosti in novim poslovnim dejavnostim v obstoječih podjetjih (Antončič 2002, 4). Vsebino

notranjega podjetništva potemtakem lahko strnemo v razvrstitev vzdolž sedmih razsežnostih (prav tam):

- novi posli,
- nove enote ali podjetja,
- inovacije izdelkov ali storitev,
- tehnološke inovacije,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja in
- proaktivnost.

Razsežnosti notranjega podjetništva se razlikujejo glede na dejavnosti in usmeritve. In čeprav med navedenimi razsežnostmi obstajajo razlike, to ne pomeni, da so razsežnosti nepovezane oziroma neodvisne ena od druge. Inovacija v schumpeterianskem smislu je že dalj časa podlaga podjetništva in je povezovalna sila, ki drži skupaj tudi koncept notranjega podjetništva. Iskanje ustvarjalnih ali novih rešitev za izzive, ki jim je podjetje podvrženo in ki vključuje razvoj ali izboljšanje obstoječih in novih izdelkov in storitev, trgov, administrativnih tehnik in tehnologij za opravljanje organizacijskih funkcij (kot na primer proizvodnja, marketing, prodaja, distribucija), kakor tudi spremembe v strategiji, organiziranju in ravnanju s konkurenco, so pravzaprav inovacije v najširšem smislu besede (Antončič 2002, 5).

Novi posli, nove enote

Pri razsežnostih novih poslov je poudarek na zasledovanju in vstopanju v nove posle, ki so povezani ali s sedanjimi izdelki ali trgi podjetja. Razsežnost novih enot/podjetij pomeni dejansko ustvarjanje novih delov organizacije, kot so polavtonomne ali avtonomne enote ali podjetja (Antončič 2002). Novoustanovljena podjetja so najbolj vidna značilnost notranjega podjetništva, vključujejo pa oblikovanje več formalno avtonomnih ali delno avtonomnih enot ali podjetij. Te enote imajo različne pojavne oblike. Delujejo namreč lahko bodisi v okviru organizacijske strukture matičnega podjetja bodisi zunaj nje. Ne glede na umestitev teh novoustanovljenih enot pa vsebinsko sodijo v to razsežnost notranjega podjetništva (Antončič in Hisrich 2001, 497–500). Razsežnost nove enote je tesno povezana z novimi posli, vendar je razlika v tem, da je samo vstopanje v nove posle tesneje povezano z obstoječimi temeljnimi aktivnostmi matičnega podjetja kot pa z ustvarjanjem novih podjetij ali organizacijskih enot. Vstopanje v nove posle predstavlja uvajanje novosti v okvirih obstoječe organizacijske strukture, medtem ko se z oblikovanjem novega podjetja oziroma enote spremeni organizacijska struktura matičnega podjetja. Tako razsežnost novi posli ne vključuje ustanavljanja novih podjetij oziroma drugih organizacijskih oblik, temveč se

nanaša na vstopanje matičnega podjetja v nove posle (Antončič in Hisrich 2001, 497–500).

Inovacije izdelkov in storitev ter tehnološke inovacije

Pri razsežnosti inovativnosti je poudarek na ustvarjanju novih proizvodov, storitev in tehnologij. Notranje podjetništvo vključuje razvoj novih izdelkov oziroma storitev ter njihovih izboljšav. Za podjetniško delovanje sta značilna večji obseg in pogostost inoviranja novih izdelkov, s čimer je močno prisotna tudi težnja po tehnološkem vodstvu. Tovrstno inovativnost je moč dosegati ob nespremenjenih produkcijskih procesih, s katerimi izdelke oziroma storitve proizvedemo (Samsa 2006, 18).

Tehnološka inovativnost pa se od prej omenjene razlikuje v tem, da prinaša razvoj na področju produkcije izdelkov in storitev z novimi produkcijskimi metodami, procesi in postopki, kar ne pomeni nujno tudi novih izdelkov oziroma storitev (prav tam).

Samoprenova

Pri razsežnosti samoprenove je poudarek na ponovni opredelitvi strategije, reorganizaciji in spremembah organizacije (Antončič 2002, 5).

Razsežnost samoprenova se nanaša na preoblikovanje matičnih podjetij skozi prenavo ključnih idej, na katerih so ta podjetja zgrajena. Prenova ključnih idej nujno vključuje spremembo strategije in preoblikovanje organizacijske strukture, zato notranje podjetništvo vedno vsebuje spremembe strateških usmeritev. Ta proces se pri podjetniško aktivni organizaciji odvija nenehno in ji je zato lastna fleksibilnost in prilagodljivost (Antončič in Hisrich 2001, 497–500).

Prevzemanje tveganja

Za prevzemanje tveganja je značilna hitrost pri začenjanju večjih projektov in pri mobilizaciji virov za zasledovanje novih priložnosti (Antončič 2002, 5).

Prevzemanje tveganja je ena temeljnih značilnosti podjetništva in je splošno sprejet element podjetniškega procesa pri vseh avtorjih. Tveganje je neločljivo povezano z ustvarjanjem novega. Hitro in intenzivno iskanje priložnosti, eksperimentiranje ter kratkoročna zavezanost virom zahtevajo dokaj velikopotezna dejanja, ki so značilna za notranje podjetništvo. Tako je pojav možnosti izgube tistega, ki tvega, prisoten tudi v notranjem podjetništvu, a se zaradi svojega izvora v matičnih podjetjih pojavlja v drugačnih oblikah kot pri klasičnem podjetništvu (prav tam). Tveganje izvira iz sprejemanja pomembnih ključnih odločitev v razmerah negotovosti, ki so lahko prisotne tudi na ravni matičnega podjetja kot celote, vendar močan kontrast v primerjavi z matično organizacijo. Tako stanje je vzdržno le, če se pri oblikovanju notranjega podjetja natanko opredelijo pooblastila in odgovornosti, ki jih njegovi nosilci prevzemajo, kar je ključna razlika v primerjavi s *klasičnim* podjetništvom, kjer teh

odgovorov ni in podjetnik sam v polni meri in povsem neodvisno razpolaga z viri, ki jih ima na voljo, prav tako pa sam nosi tudi celotno tveganje za rezultate sprejetih odločitev. Na tej točki je tako jasno razvidna tesna medsebojna povezanost in soodvisnost prevzemanja tveganja z drugimi razsežnostmi notranjega podjetništva. Od zasnove organizacije in opredelitve oblikovanja notranjih podjetij ter njihove umestitve v odnosu do matičnega podjetja so odvisni vrsta tveganja ter njegovi nosilci. Progresivnost samoprenove ter vstopanje v nove posle pa določa njegov obseg. Ne glede na prepletenost z drugimi razsežnostmi je prevzemanje tveganja kot temeljni element podjetništva nedvomno prisoten tudi kot samostojna razsežnost notranjega podjetništva (Antončič in Hisrich 2001, 497–500).

Proaktivnost

Razsežnost proaktivnosti odraža usmeritev vrhnjega managementa, ki teži k izboljševanju konkurenčnega položaja, predvsem z iniciativnostjo, usmerjenostjo v prihodnost in vodilno vlogo pri uvajanju sprememb (Antončič 2002, 5).

Dimenzija »proaktivnost« vključuje prevzemanje pobude oziroma iniciative pri razvijanju in iskanju novih priložnosti. Tako se meri stopnjo namere podjetja, da vodi, ne le sledi konkurentom na ključnih področjih, kot je vpeljava novih izdelkov in storitev, proizvodnih tehnologij in administrativnih postopkov. Proaktivnost je merjena z obsegom sprejemanja odločitev, osnovanih na določeni stopnji daljnosežnosti in izvajanja aktivnosti, ki so usmerjene v zadovoljevanje potreb v prihodnosti. Tveganje narašča z naraščanjem proaktivnosti, saj je za daljše časovno obdobje težje napovedati ključne dejavnike zelenega izida (Samsa 2006, 19).

2.2.2 Lastnosti notranjih podjetnikov

Notranji podjetnik je tisti, ki do določene stopnje razvija neodvisno zamisel v že obstoječem podjetju. Notranji podjetniki so ljudje, ki so pripravljene prevzeti odgovornost v primeru neuspeha, so ljudje z vplivom in ugledom v organizaciji, ki vedo, kako uporabiti neformalna razmerja znotraj podjetja, njihov cilj pa ni samo razvoj novih tehnologij in proizvodov, temveč tudi uporaba vseh ostalih podpornih mehanizmov, ki so jim na razpolago znotraj podjetja, na primer marketinga in financ. Vse to notranji podjetniki počnejo z enim samim ciljem – prodreti z inovacijo in uspeli (Samsa 2006, 16). Notranji podjetnik je oseba v obstoječem podjetju, ki išče potencialne nove tržne priložnosti, pri čemer izkorišča in išče razpoložljive obstoječe in nove vire, ki mu omogočajo prepoznavanje aktualnih tržnih priložnosti ter s tem povečanje proizvodnje oziroma prodaje. Je oseba, ki začne nov podjetniški projekt znotraj obstoječega podjetja (prav tam).

Samsa (2006) pravi, da se nam na prvi pogled morda zdi, da je notranji podjetnik neke vrste mešanica med klasičnim podjetnikom in managerjem oziroma zaposlenim v

večji organizaciji, vendar to ni čisto tako. Notranji podjetnik uvaja nove proizvode na nove trge, za razliko od managerjev, ki vodijo in podpirajo aktivnosti v zvezi z obstoječimi proizvodi na že obstoječih trgih. Notranji podjetniki pa morajo povezovati proizvode in marketinške izkušnje, da bi omogočili podjetju vstop na nove zanimive trge. Poleg tega imajo notranji podjetniki tudi popolnoma drugačen nabor osebnostnih lastnosti v primerjavi s klasičnim podjetnikom ali managerjem. Seveda obstaja možnost, da je določena oseba lahko uspešna v vlogi podjetnika v klasičnem smislu in v vlogi notranjega podjetnika, pravi Samsa (prav tam). Prav tako obstaja možnost, da je določena oseba lahko sprva uspešen manager v hierarhični in formalizirani veliki organizaciji, kasneje pa se prelevi v pristnega notranjega podjetnika in tudi v tej vlogi doživi uspeh. Vendar pa sta obe omenjeni kombinaciji prej izjema kot pravilo, saj so osebnostne lastnosti, potrebne za managerja, klasičnega podjetnika in notranjega podjetnika, zelo različne, dodaja Samsa (2006).

Sicer večina avtorjev, ki se ukvarja z notranjim podjetništvom, kot skupne lastnosti notranjih podjetnikov običajno navaja naslednje značilnosti, ki so potrebne za uspeh na poslovnem in osebnem področju:

- močna želja po uspehu,
- pozitivna naravnost,
- vztrajnost,
- kreativnost,
- tekmovalnost.

Lastnosti, ki škodujejo uspehu, pa so (Samsa 2006, 16):

- nesposobnost timskega dela,
- nesposobnost proste komunikacije,
- nesposobnost delegiranja,
- destruktivnost,
- trmoglavost.

2.2.3 Razlogi za uvedbo notranjega podjetništva

V današnjem času, ko smo na globalni ravni priča čedalje večji konkurenci, morajo organizacije neprestano skrbeti za izboljšave in napredek, ki omogočajo konkurenčnost in ohranjanje na trgu. V zadnjih desetletjih sta se prav podjetniška miselnost in vzpodbujanje podjetniškega obnašanja posameznikov znotraj organizacij izkazala kot uspešni metodi za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom ter ustanavljanjem novih podjetij. Kot pravi Vahčič (v Antončič idr. 2002, 194), namreč postane organizacija, ki uvaja notranje podjetništvo, bolj prilagodljiva, dinamična, skupna ji ni več centralna organiziranost, temveč vizija, filozofija podjetja in prevladujoče norme, vrednote

podjetja. Hkrati pa oblikovanje in vzpostavljanje podjetnega okolja v večini kolektivov sproži potrebo po spremembi miselnosti zaposlenih. S tega vidika je oblikovanje podjetniške kulture v veliki meri proces osveščanja, izobraževanja, poudarjanja zgledov in primerov dobre prakse.

Uvajanje notranjega podjetništva prispeva k preporodu korporacij, ki so s svojo velikostjo postale precej neokretne in počasne pri spremembah. Tako Glas in Pšeničny (2000, 194) pravita:

- korporacije, ki spodbujajo osebno rast, pritegnejo najboljše osebe,
- v osemdesetih letih so morali managerji postajati vse bolj vodje (leaderji), učitelji in mentorji sodelavcev, ne pa ozki funkcijski strokovnjaki,
- najboljši sodelavci želijo kot nagrado tudi solastnino, zato jim podjetja razvijejo sistem dodatkov, stimulacijo z delnicami, udeležbo pri dobičku, nakup delnic pod ugodnimi pogoji,
- namesto lastnih specialistov vključujejo zunanje strokovnjake (po pogodbah), ki imajo širše izkušnje z različnimi okolji,
- namesto avtoritativnega vodenja gre za razvoj mreže povezav, za humani način vodenja, z veliko koordinacije, komunikacije in podpore,
- ključna je kakovost, ne le množična proizvodnja,
- pri odločitvah je pogosto pomembna intuicija, čeprav podjetja uporabljajo velike količine informacij,
- korporacije se pri malih podjetjih učijo, kako delovati prožno, pospeševati inovacije in ustvarjati korporacijski duh,
- za lokacijo ni odvisna le infrastruktura, temveč okolje, v katerem želijo živeti ustvarjalni ljudje, kjer sta pravo vzdušje in kakovost življenja.

Antončič-Hisrichova raziskava (2001) pa razkriva, da notranje podjetništvo vpliva na tri vidike uspešnosti organizacije:

- ustvarjanje premoženja (novi razpoložljivi viri za rast);
- rast: absolutno (prihodki od prodaje, število zaposlenih) in relativno (večanje tržnega deleža)
- in donosnost: absolutno (dobičkonosnost prodaje, donosnost kapitala, donosnost sredstev) in relativno (v odnosu do tekmecev).

Iz literature o notranjem podjetništvu lahko povzamemo dve poglavitni skupini dejavnikov, ki vplivajo na uvedbo notranjega podjetništva. V prvo skupino sodijo organizacijski dejavniki, to je notranje okolje organizacije, v drugo skupino pa dejavniki okolja oziroma zunanje okolje organizacije. Tema dvema pa lahko dodamo še tretjega, in sicer organizacijski vidik podjetja, ki je povezan s sodelovanjem podjetja z drugimi organizacijami v strateških povezavah. Organizacijski dejavniki, ki pozitivno vplivajo

na notranje podjetništvo, so (Antončič idr. 2002): odprta komunikacija, nadzor nad podjetniškimi projekti, analiza okolja, organizacijska podpora, vrednote. Ti dejavniki vplivajo na pozitivno okolje znotraj podjetja, kar omogoča nadpovprečnim zaposlenim, da ustvarjajo nove ideje, metode, inovacije in s tem povečajo konkurenčnost podjetja. Značilnosti zunanega okolja, ki pozitivno vplivajo na razvoj notranjega podjetništva, pa so (Antončič in Hisrich 2001): povečanje dinamičnosti in tehnoloških priložnosti, industrijska rast, povečano povpraševanje po novih izdelkih, povečanje konkurenčnosti in rivalstva ter nenaklonjenost spremembam.

V literaturi (Glas in Pšeničny, 2000, 190) opozarjajo na dva elementa notranjega podjetništva:

- *inovativnost*: notranje podjetništvo sta inovacijski duh in ustvarjalnost, razvita znotraj zidov obstoječega podjetja (International Management, 1987),
- *avtonomnost delovanja*: znotraj velikih korporacij se razvije majhno, izdvojeno (avtonomno) poslovanje; korporacija to razvija zato, da bi lahko nadarjeni posamezniki sledili svojim sanjam (R. Rowan, The Intuitive Manager, 1986).

Antončič (2002) kot najpomembnejšo posledico notranjega podjetništva navaja poslovne rezultate podjetja, in sicer njegovo rast in dobiček. Po njegovem (prav tam) bodo tudi v prihodnosti bolj uspešna tista podjetja, ki gojijo vrednote in postavljajo organizacijske strukture, ki ugodno vplivajo na razvoj podjetniških dejavnosti in imajo podjetniške usmeritve.

Pinchot (1985), ki je uvedel izraz notranje podjetništvo, meni, da je prednost podjetij, ki so notranje podjetniško usmerjena, v tem, da znajo angažirati sposobne posameznike oziroma skupine tako, da hitreje zaznajo nove priložnosti in probleme podjetja, v katerem delujejo, ter da so jih sposobni kreativno reševati, kar vodi v tržno prestrukturiranje, ki uspešno kljubuje vse hujši konkurenci. Notranji podjetniki imajo poleg svojih sposobnosti tudi prednost, da imajo možnost uporabe obstoječe poslovne infrastrukture, že vzpostavljene prodajne mreže in finančne stabilnosti podjetja (prav tam).

Glas (2002, 131) prednosti notranjega podjetništva vidi pri trženju, saj – kot pravi – se nov proizvod pojavi z uveljavljeno blagovno znamko, notranji podjetniki lahko uporabijo obstoječe prodajne poti podjetja in tehnološko znanje, ki že obstaja v podjetju in seveda tudi opremo. Poleg tega notranji podjetniki poznajo svoje sodelavce v podjetju, njihove prednosti in slabosti, zaradi česar jim lahko tudi zaupajo. V podjetju se poznajo tudi posamezne poslovne tajnosti, to omogoča razprave in olajša razvoj prototipov. Podjetje laže pride do finančne podpore kot še neznana podjetniška skupina. Kot ugotavlja Samsa (2006, 68), notranje podjetništvo nepogrešljivo in pozitivno vpliva na razvoj vsakega podjetja, ne glede na njegovo velikost ali panogo, v kateri deluje. Samsa (prav tam) ugotavlja, da notranje podjetništvo z novimi posli, novimi enotami,

samoprenovo, prevzemanjem tveganja in drugim pozitivno vpliva tudi na uspešne poslovne rezultate nepremičninskih agencij. Slovenske nepremičninske agencije, v katerih je bolj prisotno notranje podjetništvo, imajo višjo rast in velikokrat tudi večjo donosnost kapitala od tistih, ki elementov notranjega podjetništva še niso v celoti osvojili, ugotavlja.

Petrič (2005) je do podobnih spoznanj prišel pri preučevanju notranjega podjetništva v slovenskih gradbenih projektih. Ugotovil je, da notranje podjetništvo vpliva na uspešnost gradbenih projektov in posledično na poslovne rezultate podjetja v pozitivnem smislu, saj imajo podjetja, v katerih je bolj prisotno notranje podjetništvo, višjo rast prihodkov in višjo donosnost kapitala.

Antončič (v Antončič idr. 2002, 31) pa pravi, da je posledica podjetništva in podjetniškega odločitvenega procesa kar nekaj milijonov novih podjetij po vsem svetu. Vloga podjetništva v gospodarskem razvoju se namreč ne omejuje zgolj na povečanje proizvodnje in prihodka *per capita*, temveč vključuje tudi uvajanje sprememb v strukturo poslovanja in družbe. Spremembe spremljata rast in povečana proizvodnja, kar omogoča, da si udeleženci razdelijo več (35).

Grunig (1992) ugotavlja, da je podjetništvo oziroma notranje podjetništvo eden od elementov, ki vplivajo na odličnost managementa, ob tem pa ugotavlja, da je za dobro poslovanje podjetij potrebno tudi učinkovito komuniciranje, ki ga lahko dosežemo s pomočjo odnosov z javnostmi. Zato si na tej točki pogledimo opredelitev odnosov z javnostmi.



3 DEFINICIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Živimo v času informacijske tehnologije, hitrih sprememb in množičnih medijev. Redko kateri dogodek, ki se zgodi okoli nas, dandanes težko uide očem javnosti oziroma očem medijev. Mediji so tisti, ki določajo teme, o katerih se govori v javnosti, mediji s postavljanjem »agende«⁶ ustvarjajo konstrukcijo realnosti in iz medijev ljudje tudi največ izvemo o svetu in dogajanju okoli nas. »O svetu, v katerem živimo, zelo malo vemo iz lastnih izkušenj. Nekoliko bolj ga poznamo iz pripovedi bližnjih in znancev, še največ pa smo o življenju izvedeli iz takšnih in drugačnih medijev – predvsem tiska, radia, televizije in v zadnjem času s svetovnega spleta.« (Verčič idr. 2002, 12). In prav zaradi moči množičnih medijev so odnosi z njimi eno glavnih področij delovanja služb za odnose z javnostmi. Dandanes si novinarstva brez odnosov z javnostmi skorajda ni več mogoče predstavljati, saj so strokovnjaki za odnose z javnostmi postali prevladujoči vir informacij. Prav tu gre iskati razlog za to, da odnosi z javnostmi v svetu danes predstavljajo eno najbolj perspektivnih panog. Prihodki iz te panoge pa v zadnjih desetletjih beležijo konstanten porast in večanje števila zaposlenih (Mihelin Ritlop 2007).

Heath in Coombs (2006, 4) sta prepričana, da prav odnosi z javnostmi vplivajo na uspešno poslovanje tako profitnih kot tudi neprofitnih organizacij. Odnosi z javnostmi so integralni del tako nacionalne kot tudi globalne ekonomije. Odnosi z javnostmi prispevajo k vsem družbenim aspektom, organizacijam pomagajo graditi odnose. Kot pravita avtorja (2006, 33–34), gospodarstvo s pomočjo odnosov z javnostmi pritegne ljudi, da posežejo po njihovih izdelkih in storitvah, bolnišnice z odnosi z javnostmi dokazujejo, da skrbijo za bolnike in zagotavljajo odlične zdravstvene storitve, avtomobilska podjetja uporabljajo PR⁷ in organizirajo posebne dogodke, da bi kupce prepričali v nakup določenega modela avtomobila, s stikom s strankami, kar je tudi del PR, pa skušajo zmanjšati morebitno nezadovoljstvo strank in kupcem pomagati, da njihove proizvode uporabljajo na točno določen način. Poleg tega odnosi z javnostmi pomagajo omiliti konflikte, medtem ko vladne organizacije in državne institucije s pomočjo odnosov z javnostmi vzpostavijo komunikacijo z državljani in volivci. S PR informirajo in seznanjajo javnost s servisi, ki jih nudijo in problemi, ki jih rešujejo. PR je potemtakem za javne ustanove in vladne organizacije zelo pomemben, saj če slednje ne pridobijo oziroma ohranijo podpore javnosti, lahko izgubijo oblast in zaupanje volivcev, poudarjata Heath in Coombs (prav tam) in ob tem omenita primer: tako mora na primer županova pisarna pritegniti pozornost javnosti glede mestnih servisov, da

⁶ Agenda setting oziroma prednostno tematiziranje je pojem, ki označuje postavljanje prioritete lestvice tem za javno diskusijo in zavedanje javnosti o teh temah, s tem, ko mediji na dolgi rok poročajo o določenih temah (MacQuail in Windahl 1993).

⁷ V literaturi se za odnose z javnostmi (Public Relations) pogosto uporablja kratica PR.

lahko upraviči povišanje dajatev. Po njunem državne ustanove uporabljajo PR predvsem za prenašanje uspešnih zgodb.

Pomen odnosov z javnostmi nazorno prikazuje izjava Pukanica (Interview ... 2006, 7), ki meni, da se nobena organizacija ne more razvijati in napredovati, če ne goji pozitivnih odnosov z javnostmi, poleg tega pa v isti sapi napoveduje, da bo PR na Hrvaškem v nekaj letih postal najpomembnejši element poslov. Tudi v Sloveniji se iz leta v leto povečuje delež organizacij, v katerih delujejo službe za odnose z javnostmi oziroma delež podjetij, ki jim to storitev opravljajo zunanje PR agencije. Potrebe po službi za odnose z javnostmi pa nimajo zgolj profitne organizacije, temveč tudi neprofitne. Odnosi z javnostmi namreč vključujejo tako izgradnjo dobrih poslovnih odnosov, kot tudi doseganje pozitivne publicitete in dobrega ugleda organizacije v očeh javnosti. Kot pravi Božidar Novak (2000), pa imajo strokovnjaki za odnose z javnostmi pomembno vlogo tudi pri kriznem komuniciranju.⁸ Službe za odnose z javnostmi so tako vse bolj pogoste in nujne tudi v državni upravi in lokalnih skupnostih.

In medtem ko se je včasih za odnose z javnostmi uporabljala besedna zveza stiki z javnostjo oziroma stiki z javnostmi, danes govorimo o odnosih z javnostmi. Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo stik opredeljuje z naslednjo definicijo »4. kar omogoča medsebojno dogovarjanje, sodelovanje, spoznavanje.// Odnos, kjer je mogoče medsebojno vplivanje« (1994, 1311). Medtem ko je beseda odnos razložena kot tisto, »kar obstaja med stvarima, stvarmi, ki imajo z določenega stališča kaj skupnega«.

V praksi se je skozi čas uveljavila beseda odnosi, ki naj bi bili globlji kot stiki.

Na tej točki velja nekaj pozornosti nameniti tudi javnosti oziroma javnostim. »Javnost je skupina ljudi, ki je pred določenim problemom, s katerim se sooča, in se z razpravo organizira za njegovo reševanje« (Gruban idr. 1997, 41). Iz tega izhaja, da se ljudje organiziramo v različne javnosti, saj se v življenju soočamo z različnimi problemi. Zato lahko opredelimo več javnosti:

- zemljepisna (slovenska javnost, svetovna javnost),
- interesna (literarna javnost, strokovna javnost) in
- komunikacijska.

In prav v slednjem, komunikacijskem pomenu, se pojem javnosti uporablja v odnosih z javnostmi (prav tam).

Ameriški profesor James E. Grunig (v Gruban idr. 1997, 43) je javnost opredelil glede na tri lastnosti. Javnost je skupina ljudi:

⁸ Krizni odnosi z javnostmi so posebno področje odnosov z javnostmi, ki zajema predvidevanje potencialnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz in komuniciranje s prizadetimi in drugimi ključnimi javnostmi organizacije ter pokrizno ocenjevanje ukrepov (Novak 2000, 254).

- ki delijo določen problem,
- so problem spoznali in
- se organizirajo, da bi problem rešili.

Na osnovi teh treh lastnosti je Grunig (1992) prišel do štirih stopenj organiziranosti javnosti, ki so:

- nejavnost (nima nobene izmed naštetih lastnosti),
- možna javnost (ima prvo lastnost),
- pozorna javnost (ima prvo in drugo lastnost) in
- aktivna javnost (ima vse tri lastnosti).

Ko je Grunig zgornje tri lastnosti povezal še s tem, ali opazovani ljudje le prebavljajo informacije iz okolja ali pa te tudi sami aktivno iščejo, je prišel do spoznanja, da se populacije (na primer zemljepisne ali interesne javnosti) delijo v štiri skupine:

- vseproblemske javnosti (delujejo na vseh problemih),
- ravnodušne javnosti (se ne ukvarjajo z nobenim problemom),
- enoproblemske javnosti (delujejo le na ozkem problemskem področju) in
- vročeproblemske javnosti (zanimajo jih le problemi, ki trenutno zanimajo vse in ki jih množični mediji obširno obravnavajo).

Iz tega izhaja, da imajo organizacije opravka z različnimi javnostmi, zato govorimo o odnosih z javnostmi in ne o odnosih z javnostjo.

Poleg besede javnost/javnosti pa je v odnosih z javnostmi treba razložiti tudi pomen besede deležniki. Teorija odnosov z javnostmi (Gruban idr. 1997, 41) pojasnjuje, da so deležniki tiste skupine ljudi, ki s svojim delovanjem (lahko) vplivajo na organizacijo, in tiste skupine ljudi, na katere s svojim delovanjem (lahko) vpliva organizacija. Aktivni deležniki tvorijo skupine, ki se imenujejo javnosti.

Deležnik organizacije potemtakem z organizacijo lahko deli skupno usodo in to bodisi aktivno (s poskusom vplivanja na njegovo usodo) bodisi pasivno (ko organizacija skuša vplivati na tvojo usodo). Zato se vsakršno delo na področju odnosov z javnostmi najprej začne s prepoznavanjem skupin v okolju, s katerimi je organizacija v deležniškem odnosu.

Brez poznavanja deležnikov in javnosti, s katerimi je organizacija v odnosih vzajemne odvisnosti, ni mogoče upravljati odnosov z okoljem, prav tako ni mogoče smiselno spreminjati sebe in ne poskušati smiselno vplivati na druge. Organizacijski zemljevid deležnikov in javnosti je zato temeljni kamen upravljanja odnosov z javnostmi.

Sicer pa se z definiranjem pojma odnosov z javnostmi že dolga leta ukvarjajo številni avtorji. Leta 1976 je Rex Harlow preučil 472 definicij odnosov z javnostmi in svoja dognanja strnil v naslednjem odstavku: »Odnosi z javnostmi so specifična funkcija upravljanja, ki pomaga vzpostaviti in ohranjati medsebojno komuniciranje, razumevanje, zaupanje in sodelovanje med organizacijo in njenimi javnostmi; vključuje obvladovanje problemov ali spornih vprašanj, vodstvu pomaga spremljati javno mnenje in se odzvati nanj, določa in poudarja odgovornost vodstva, da služi javnemu interesu, pomaga mu ostati v koraku s spremembami in jih učinkovito uporabljati, saj rabi kot sistem zgodnjega opozarjanja in predvidevanja trendov, in kot svoje najpomembnejše orodje uporablja raziskave in etične tehnike komuniciranja« (Harlow 1976 v Theacker 2004, 10–11).

Tudi definicije drugih avtorjev kot eno od glavnih nalog odnosov z javnostmi omenjajo razvoj vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Tako kot ljudje morajo tudi organizacije komunicirati med sabo, saj na tem svetu niso same. Če ljudje ne bi imeli odnosov z družino, sosedi, prijatelji, sovražniki ali sodelavci, potem tudi ne bi imeli potrebe, da komunicirajo še s kom, razen s sabo. Ker imajo tudi organizacije razmerja – v hiši med uslužbenci, s skupnostmi, vladami, porabniki, finančniki, podporniki, nasprotniki in z drugimi javnostmi, tudi organizacije potrebujejo odnose z javnostmi, pravita Hunt in Gruning (1995), ki sta prepričana, da definicije odnosov z javnostmi povečini vsebujejo dva elementa: komuniciranje in upravljanje. »Odnosi z javnostmi so formalna pot, po kateri organizacije komunicirajo s svojimi javnostmi. Vendar pa so odnosi z javnostmi tudi načrtovano – se pravi upravljano – komuniciranje. Čeprav organizacija v marsičem komunicira tudi naključno, pa so odnosi z javnostmi tisto komuniciranje, ki ga načrtujejo in usklajujejo profesionalni komunikacijski upravljavci.« (prav tam).

Ena sodobnejših definicij (Heath in Coombs 2006, 7) pravi, da so odnosi z javnostmi funkcija managementa, ki vključuje planiranje, raziskovanje, objavlanje, oglaševanje in sodelovalno odločanje, ki organizaciji pomaga, da zna prisluhniti, ceniti in pravilno odgovoriti tistim ljudem in skupinam, ki z organizacijo gojijo take odnose, kakršne organizacija potrebuje za dosego svojega poslanstva in vizije.

Kitchen (2004) je v svoji raziskavi definicij odnosov z javnostmi odkril naslednje ponavljajoče se vzorce:

- odnosi z javnostmi so v svojem bistvu komunikacijska funkcija, s poudarkom na dvosmerni komunikaciji;
- odnosi z javnostmi se ukvarjajo z vzpostavitvijo in vzdrževanjem obojestranskega razumevanja med organizacijo in določenimi skupinami ljudi (javnostmi);

- odnosi z javnostmi služijo kot obveščevalna funkcija, ki analizira in interpretira trende in zadeve v okolju, ki bi lahko imele posledice za organizacijo in njene deležnike;
- odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam oblikovati in dosežati družbeno sprejemljive cilje.

Grunig (v Gruban idr. 1997) razlikuje dve funkciji odnosov z javnostmi: managersko funkcijo, pri kateri gre za opazovanje in raziskovanje okolja, vrednotenje raziskav, načrtovanje ukrepov, upravljanje komunikacij in vrednotenje izvedbe ter tehnično funkcijo, ki pomeni samo izvedbo in vodenje komunikacij, pisanje, objavlanje ipd.

Mihelin Ritlop (2007) pravi, da v kolikor naredimo presek vseh definicij odnosov z javnostmi, lahko razberemo, da odnosi s javnostmi služijo posameznemu subjektu pri izgradnji okolja, v katerem bo najbolj uspeval in se razvijal. Potemtakem prioriteta ni povečanje prodaje ali dobička, kot je to v marketingu, temveč okrepitev ugleda,⁹ ki lahko dolgoročno povzroči večji dobiček. Kot pravi, je to je mogoče doseči z učinkovitim komuniciranjem, da pa bi lahko usmerili komunikacijo v zeleno smer, morajo neprestano spremljati želje, potrebe in stališča teh javnosti. Pri vsem tem moramo biti pozorni na dejstvo, da javnost ni homogena celota, temveč precej razčlenjena. Vsak od teh delov pa zahteva specifično obravnavo in strategijo.

Na mednarodni konferenci o odnosih z javnostmi v Mexico Cityju leta 1978 je bila podana še ena definicija, ki jo danes poznamo kot Mehiško izjavo (Mihelin Ritlop 2007, 9–10): »Praksa odnosov z javnostmi je umetnost in znanost analiziranja trendov, predvidevanja njihovih posledic, svetovanja vodstva organizacije in uporabe planiranih programov aktivnosti, ki bodo služili tako interesom organizacije kot interesom javnosti.«

Novak (2000, 254) pravi, da je funkcija odnosov z javnostmi lahko reakcijska, in sicer ko gre za odziv na pretekle dogodke in ravnanje ciljnih javnosti ali pa proaktivna, ko gre za aktivno prevzemanje pobude na podlagi predvidevanja prihodnjih dogodkov in ravnanja ciljnih javnosti.

Sicer se je na tej točki mogoče strinjati s profesorjem Pavlovičem z beograjske univerze, ki pravi, da je odnose z javnostmi lažje opisati kot jih definirati (Time ... 2006, 17). Zato nekaj pozornosti namenimo upravljanju odnosov z javnostmi.

Cutlip idr. (2000, 340) omenjajo štiri korake v procesu odnosov z javnostmi:

1. definicija problema (ali priložnosti) »Kaj se dogaja?«;

⁹ Ugled organizacije je sloves ali neko ustaljeno mnenje, ki ga ima organizacija v svoji javnosti. Ugled se od imidža razlikuje po tem, da je proces oblikovanja ugleda bolj kompleksen in daljši kot proces oblikovanja imidža (Novak 2000, 255).

2. načrtovanje – na podlagi prvega koraka sprejmemo odločitve glede javnosti, ciljev, komunikacijske strategije, taktike ipd. »Kaj moramo spremeniti, narediti ali komunicirati?«;
3. Stopimo v akcijo in komuniciramo. »Kdo bo komuniciral, kdaj, kje in kako?«;
4. Ocenjevanje rezultatov. »Kako delamo oziroma kako smo delali?«

V svojem bistvu je upravljanje odnosov z javnostmi odločanje. Upravljaivec odnosov z javnostmi mora, tako kot kateri koli drugi upravljaivec, postaviti postopke za odločanje in prepoznati možno odločitev, ko do nje pride. Najpogosteje pa se dogaja, da zaradi opustitve postavitve postopkov ostajajo odločevalske možnosti neprepoznane in odločanje poteka z neodločanjem.

Pri tem teorija opozarja (Gruban idr. 1997, 52), da velja ločevati še med dvema vrstama odločitev. Ene so sinhrono, druge pa diahrono. Pri sinhronem odločanju gre za določanje standardov delovanja in skrb za njihovo spoštovanje (neodstopanje), medtem ko gre pri diahronem odločanju za soočanje z novimi situacijami, ki terjajo nove, kreativne rešitve. Sinhrono odločanje sledi klasični spirali odločanja:

- opredelitev problema,
- postavitev odločevalskih meril,
- odkrivanje različnih rešitev,
- ocenjevanje različic,
- izbira in udejanjenje ene izmed različic,
- ocena izvedbe,
- uvajanje prilagoditvenih sprememb.

Ta proces sinhronega odločanja se po Gruban idr. (1997, 52) v odnosih z javnostmi običajno prikazuje v skrajšani obliki kot

- raziskovanje,
- delovanje,
- komuniciranje in
- ocenjevanje.

(To je tako imenovana RACE formula, akronim oziroma ustaljena okrajšava angleških besed: research, action, communication, evaluation.)

Sicer pa na področju splošnega upravljanja poznamo več modelov osmišljanja strategije in organizacijskega načrtovanja. Strategije sicer niso vedno nameravane in načrtovane. A tudi če so, nimamo nobenega zagotovila, da bodo uresničene. Tako moramo ob nameravanih in načrtovanih (z možnostma uresničitve in neuresničitve) upoštevati tudi enostavno nastale strategije, ki jih nismo ne predvidevali in še manj načrtovali, temveč smo do njih prišli s sprotnimi odločitvami. Enostavno nastale

strategije lahko spoznamo le za nazaj; kljub temu pa velja poudariti, da so dosti pogostejše, kot bi bilo mogoče sklepati iz knjig.

Celoten proces opredeljevanja nalog na področju odnosov z javnostmi se začne z organizacijskim strateškim načrtovanjem, ki izhaja iz trikotnika uspešnosti in peterokotnika učinkovitosti, ki jima sledi načrtovanje zemljevida organizacijskih deležnikov in javnosti. To je začetno stanje problemov oziroma priložnosti, ki jih opredelimo za vsako skupino deležnikov oziroma javnosti posebej. Za vse pomembne skupine deležnikov in javnosti določimo programe, ki izhajajo iz zgoraj opredeljene metodologije načrtovanja.

Strategija odnosov z javnostmi po Gruban idr. (1997, 53) tako dobi naslednjo obliko:

1. Opredelitev problemov in priložnosti.
2. Situacijska analiza.
 - notranjih dejavnikov,
 - zunanjih dejavnikov.
3. Določitev namenov.
4. Izbor deležnikov in dejavnosti.
5. Določitev ciljev za vsako skupino deležnikov in javnosti posebej.
6. Akcijski načrt.
7. Komunikacijski načrt.
8. Organizacijski načrt.
 - organizacijska shema,
 - ljudje,
 - sredstva,
 - čas.
9. Načrt preverjanja rezultatov načrtovanih akcij in komunikacij.
10. Operativni načrt.
11. Načrt pregledovanja doseganja namenov.

Odnosi z javnostmi kot odločanje, tako kot vsako odločanje, v osnovi temeljijo na spoznanju potrebe po odločanju, pregledu možnih izbir in odločitvi sami. Problem je, da sama narava upravljalvskega posla daje prednost delovanju pred razmišljanjem, še pravijo Gruban idr. (1997, 54).

Kot že rečeno, so odnosi z javnostmi nekakšen »nadpojem«, pod okrilje katerega sodijo odnosi z različnimi deležniki. Tako, ko govorimo o odnosih z javnostmi, običajno mislimo na odnose z lokalno skupnostjo (namenjeni so lažšanju komuniciranja med organizacijo in javnostmi znotraj geografske lokacije, v kateri se nahaja organizacija), odnose z notranjimi javnostmi (ti vzpostavljajo in ohranjajo odnose med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije),

odnose s finančnimi javnostmi (so specializiran program odnosov z javnostmi, ki gradi in ohranja odnose z delničarji ter drugimi predstavniki finančne skupnosti, njihov cilj je maksimiranje tržne vrednosti organizacije) in odnose z mediji, ki zavzemajo osrednjo vlogo pri odnosih z javnostmi. V pričujoči magistrski nalogi bo osrednja pozornost namenjena prav slednjim.

Glede na to, da bo v pričujoči magistrski nalogi osrednja pozornost namenjena preučevanju delovanja službe za odnose z javnostmi občine, ki sodi med neprofitne oziroma nepridobitne organizacije, na tej točki velja nekaj besed nameniti tudi odnosom z javnostmi v nepridobitnih organizacijah. Cutlip (v Cutlip idr. 2000) pravi, da odnosi z javnostmi predstavljajo pomembno organizacijsko funkcijo za nepridobitne organizacije. Večina nepridobitnih organizacij si v sklopu odnosov z javnostmi zastavi naslednje cilje (Cutlip idr. 2000, 526):

- doseganje sprejemanja organizacijskega poslanstva;
- vzpostavitev komunikacijskih kanalov z uporabniki organizacijskih izdelkov ali storitev;
- ustvarjanje in ohranjanje ugodnih pogojev za zbiranje sredstev;
- podpora razvoju in ohranjanju javne politike, ki je ugodna za izpolnjevanje poslanstva organizacije;
- informiranje in motiviranje človeških virov v organizaciji.

Odnosi z javnostmi in trženje so za nepridobitne organizacije ključnega pomena, ker delujejo v zapletenem in spreminjajočem se okolju, kjer jih družbeni in ekonomski dejavniki silijo k nenehnemu prilagajanju. Nepridobitni sektor se sooča z mnogimi izzivi, od upada donacijskih sredstev do zniževanja finančnih sredstev s strani države, kar sili nepridobitne organizacije v vse večjo komercializacijo. Pomembno vlogo v nepridobitnih organizacijah imajo tudi prostovoljci, ki jih je ponavadi težko pridobiti in še teže ohraniti. Cutlip in drugi (2000, 524) opredeljujejo odnose z javnostmi v nepridobitnih organizacijah kot funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja odnose, potrebne za zagotavljanje organizacijske avtonomije in sredstev, potrebnih za doseganje organizacijskih humanitarnih ciljev. Iz takšne opredelitve je razvidno, da je najpomembnejši vidik odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah vloga, ki jo imajo ti pri pridobivanju sredstev.

V praksi odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah naletimo na različne pristope in kakovost storitev. Eno skrajnost predstavlja en sam praktik, ki izvaja preprosto promocijsko kampanjo, po drugi strani pa v nekaterih nepridobitnih organizacijah najdemo profesionalne oddelke odnosov z javnostmi, ki na podlagi raziskav, strateških načrtov, finančne podpore, zunanjih sodelavcev izvajajo profesionalne odnose za javnostmi (527). Z odnosi z javnostmi nepridobitne

organizacije lažje obvladujejo svoje okolje in tako odstranijo mnoge ovire na poti k izpolnjevanju njihovih poslanstev.

3.1 Zgodovina odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi so pogosto videni kot inovacija konca dvajsetega stoletja, vendar je zametke odnosov z javnostmi treba iskati že v antični Grčiji, pravi Mihelin Ritlop (2007). »V kolikor analiziramo odnose z javnostmi kot tisto prvo zgodovinsko sredstvo za prepričevanje javnosti, s ciljem sprememb v stališčih in dejanjih, lahko hitro ugotovimo, da je raba komunikacij, kot sredstva vplivanja na javno mnenje, stara toliko kot civilizacija sama,« poudarja (prav tam). Tako lahko zametke teh odnosov najdemo že pri prvih civilizacijah, torej pri Sumerjih, Perzijcih, Egipčanih in kot že rečeno, v antični Grčiji in starem Rimu, kjer so se vplivi na ljudstvo vršili z različnimi sporočili, ki so bila v domeni državnega aparata ali kot sredstvo osebne promocije. O nekem kontinuiranem razvoju odnosov z javnostmi skozi stoletja vse do Francoske revolucije pa je težko govoriti, ugotavlja Mihelin Ritlop, ki kot zibelko odnosov z javnostmi v modernem smislu organizirane prakse navaja ZDA. »Sama beseda *public relations* se prvič pojavi v govoru Thomasa Jeffersona leta 1807 v Kongresu (vendar v pomenskem smislu mednarodni odnosi)«, navaja avtor (prav tam). Po njegovem je osnovo za razvoj sodobne prakse odnosov z javnostmi treba iskati v publiciteti, posredništvu z mediji in oglaševanju. Prvi interni oddelek za odnose z javnostmi je ustanovil George Westinghouse leta 1889 v svoji korporaciji Westinghouse Electric, z namenom promoviranja uporabe izmeničnega toka, potreba po pozitivni publiciteti pa se je okrepila po letu 1900. Strokovnjaki, ki so sposobni spraviti pripravljene zgodbe v medije, t. i. press posredniki oz. tiskovni posredniki, so tako postajali vse bolj iskani. Leta 1900 je bila v Bostonu ustanovljena tudi prva agencija za publiciteto, njen prvi naročnik pa je bila univerza Harvard, še navaja Mihelin Ritlop (prav tam).

Leta 1923 naj bi se začela profesionalizacija odnosov z javnostmi. Takrat je namreč dr. Edward Bernays objavljaj v knjigi *Crystallizing Public Opinion* v New Yorku, ki predstavlja prvi učbenik s področja odnosov z javnostmi. Bernays je uvedel dvosmerni koncept odnosov z javnostmi kot protiutež enosmernemu konceptu publicitete. Istega leta je izvedel tudi tečaj o principih prakse in etike odnosov z javnostmi na Univerzi v New Yorku. Postopoma se začnejo pojavljati tudi prva specializirana svetovalna podjetja. Novinar John W. Hill leta 1927 skupaj z Donom Knowltonom ustanovi agencijo Hill & Knowlton, ki posluje še danes in velja za najstarejšo in eno izmed največjih agencij za odnose z javnostmi v ZDA. Razvoj odnosov z javnostmi privede tudi do ustanavljanja profesionalnih združenj in do razvoja sistema izobraževanja. 1947 so tako ustanovili Ameriško združenje za odnose z javnostmi (PRSA – Public Relations Society of America), kasneje, leta 1955, pa še Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA – The International Public Relations Association).

Od leta 1965 se začnejo pojavljati tudi novi, specializirani vidiki prakse odnosov z javnostmi – odnosi z vlado, mednarodni odnosi, odnosi s finančnimi javnostmi itd. Globalna komunikacija postaja vse hitrejša, razvoj tehnologije pa se kaže v vse večji potrebi po izobraženih kadrih. Leta 1985 že okoli 150 univerz in fakultet v ZDA ponuja celovite izobraževalne programe za odnose z javnostmi. Okoli 400 šol pa ponuja specializirane tečaje.

Danes odnosi z javnostmi v svetu predstavljajo eno najperspektivnejših panog. Prihodki te industrije pa v zadnjih desetih letih beležijo konstanten, 20-odstotni porast na letni ravni.

3.2 Množični mediji

Za poznavanje in razumevanje delovanja odnosov z javnostmi, katerih poglavitni del so odnosi z mediji, je treba razumeti tudi pomen in organizacijsko strukturo množičnih medijev.

Čeprav je poslanstvo medijev najprej poročati in obveščati javnost o dogajanju ter dogodkih (Jernejčič 2007, 22), so množični mediji (tisk, radio, televizija) vse kaj drugega kot mehanizmi za prenašanje in širjenje sporočil. Najprej so sami organizacije s svojim videnjem smisla in poslanstva svojega delovanja. Med njimi v prvi vrsti deluje medsebojno tekmovanje za občinstvo (bralce, poslušalce in gledalce), zato jih morajo s svojimi vsebinami pritegniti. Celo tako imenovani javni mediji (nacionalne radijske in televizijske hiše), ki pridobivajo večino sredstev za svoje delovanje iz naročnin in drugih zakonsko predpisanih virov, so pod vedno večjim pritiskom tekmecev. Podobno kot zasebni mediji, ki morajo s prodajo kupcem končnih izdelkov (časopisov ali naročnin) ali zakupovalcem oglasnega prostora dosegati za svoje lastnike dobičke, so se tudi javni mediji prisiljeni prilagajati zahtevam svojega občinstva, sicer ga izgubijo. Tudi učinki delovanja množičnih medijev niso premočrtni od vira informacije preko novinarjev in drugih zaposlenih v medijih do občinstva. Na tej poti se sporočila prilagajajo tehničnim potrebam in zmožnostim medija, uredniškim politikam in končno rabam teh sporočil s strani občinstva. To se morda želi ob branju, poslušanju in gledanju bolj zabavati kot poučevati (Gruban idr. 1997). Mediji opravljajo vsaj dve funkciji. Njihova najpomembnejša oziroma najbolj izpostavljena je družbena funkcija: mediji svoje uporabnike informirajo in formirajo, javnost torej oblikujejo skladno z njihovo programsko zasnovano, kot jo določi izdajatelj, pravi Miran Lesjak iz časopisa Dnevnik (2007). Poslovneži, politiki in drugi odločevalci pogosto zanemarjajo različne učinke delovanja sporočil v množičnih medijih. Tako imenovan povratni učinek delovanja množičnih medijev povzroča, da se sporočeni dogodek že s samim dejstvom, da je objavljen, spremeni: v kamero izrečena beseda postane javna obljuba. Povratni učinek lahko povzroči, da je končni učinek sporočila na občinstvo povsem drugačen od nameravanega: javna izjava finančnega ministra, da so banke trdne, lahko povzroči

naval varčevalcev v banke, ker če bi bilo res vse v redu, potem finančnemu ministru o tem ne bi bilo treba govoriti. Učinek prelivanja sporočila lahko povzroči, da ob dosegu zelenega učinka na ciljni javnosti povzročimo neželeni učinek na drugih ljudeh, ki jih je sporočilo doseglo: razkritje pogajalskih stališč slovenske delegacije glede meje s Hrvaško pomiri domače prebivalstvo, izniči pa smisel pogajanj z nasprotno stranjo, ki je prav tako slišala sporočilo, saj se o zadevah, ki so že odločene, ni mogoče pogajati. Najpogosteje prezrti učinek delovanja množičnih medijev med odločevalci pa je učinek na tretje osebe, po katerem ljudje v glavnem precenjujejo, kakšen učinek bo objavljeno sporočilo imelo na druge. Ljudje pretežno zanikamo, da bi kakšna objava bistveno vplivala na naše odločanje, toda istočasno pričakujemo, da bo imela pomembne učinke na druge. To povzroča, da se mimogrede omenjani v medijih oglašajo z zanikanji in zahtevami po preklicih ali popravkih in tako šele sami za novinarje proizvedejo zgodbo, ki je ti prej še niso imeli (Gruban idr. 1997).

Kot pravi Novak (2000, 42), so mediji obenem tudi med najpomembnejšimi dejavniki kriznega okolja organizacije in tudi managerji razsežnost krize pogosto merijo s tem, kako in koliko o njej poročajo mediji. Ena od nenapisanih novinarskih zakonitosti je: če mediji ne poročajo o dogodku, potem dogodka sploh ni bilo (prav tam). V nadaljevanju Novak (2000, 43) ugotavlja tudi, da mediji s svojim poročanjem najbolj oblikujejo predstave ljudi o organizacijah ter s tem usodno vplivajo na njihov ugled.

3.2.1 Odnosi z mediji

Odnosi z mediji so eno temeljnih področij delovanja odnosov z javnostmi. Nekateri (Theacker 2004, 160) celo menijo, da so se odnosi z javnostmi razvili iz odnosov z mediji, zaradi česar naj bi se omenjena izraza pogosto uporabljala kot sopomenki, predvsem v novinarskih krogih. Prav gotovo pa preko odnosov z mediji lahko dosežemo tudi druge javnosti, ki so pomembne za organizacijo.

Pomen in učinek množičnih medijev je tako pomemben, da jih nekateri (Bogdanovski 2007) označujejo celo kot četrto vejo oblasti, spet drugi jih označujejo za sedmo silo. In prav zaradi te moči množičnih medijev naj bi bili odnosi z njimi tako zelo pomembni.

Predmet odnosov z mediji so spremljanje in analiza medijskih objav ter njihovih učinkov na za nas pomembne skupine ljudi in javno mnenje kot celota, snovanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje različnih aktivnosti, s katerimi obveščamo, prepričujemo, razpravljamo in se pogajamo z novinarji in njihovimi občinstvi, odzivanje na druga novinarska in druga javno postavljena vprašanja ter pobude, priprava in urjenje za delovanje v krizi in splošna skrb za pomenotvorne okoliščine delovanja, ki vplivajo na to, kaj ljudje prepoznavajo kot pomembno in/ali problematično v zvezi z nami oziroma predmetom naše skrbi, prek dela novinarjev, urednikov in medijev (Verčič idr. 2002, 15).

Guru oglaševanja David Ogilvy ocenjuje, da »šestkrat več ljudi prebere povprečen članek kot povprečen oglas. Zato so medijske objave v uredniškem prostoru zelo pomembne, čeprav nad njimi ni mogoče imeti takšnega nadzora kot nad vsebino oglasov. Toda, kot bi rekel nekdanji francoski finančni minister Necker, »samo bedaki, čisti teoretiki ali vajenci so pripravljene pustiti poročanje o sebi čistim naključjem« (Gruban idr. 1997, 117). Za odnose z mediji namreč velja enako pravilo kot za odnose z javnostmi nasploh: »Če ne bomo govorili mi, bodo namesto nas (o nas) govorili drugi in to praviloma slabše (Bogdanovski 2007, 2). In prav zaradi moči množičnih medijev čedalje več organizacij posebno pozornost posveča odnosom z mediji.

Odnosi z mediji po Theackerjevi (2004, 161) prispevajo k doseganju dolgoročnih strateških ciljev, kot so:

- boljša podoba podjetja ali blagovne znamke,
- ustrežnejši medijski profil,
- sprememba vedenja ciljnih javnosti,
- boljši odnosi z lokalno skupnostjo,
- večji tržni delež,
- vpliv na vladno politiko na krajevni, državni ali meddržavni ravni,
- boljši odnos z vlagatelji in njihovimi svetovalci,
- boljši panožni odnosi.

Toda za delovanje na področju odnosov z mediji je treba najprej poznati organizacijski in uredniški ustroj posameznih medijev, vsebine njihovih poročil in vratarje, ki na te vplivajo, in se usposobiti ter organizirati za izvajanje dolgoročnih, stalnih in dejavnih odnosov z novinarji (Gruban idr. 1997).

Lesjak (2007) pravi, da je temeljni pogoj za uspešno delovanje PR služb poznavanje programske zasnove medija, njegove uredniške politike, kot jo določajo odgovorni urednik in uredniki ter profesionalen odnos s pristojnimi uredniki in novinarji. »Neselektivna obravnava medijev, ki ne upošteva zvrsti medija in njegovih temeljnih programskih usmeritev, neselektiven pristop k uredništvom nekega medija, lobiranja za objave na napačnih naslovih, napačna izbira komunikacijskih orodij in tehnik ter zaostrovanje odnosov z uredništvom medijev so najpogostejše napake, ki jih naredijo PR službe v prizadevanjih, da bi pritegnile pozornost medijev«, je prepričan Lesjak (prav tam).

Prav zato na tej točki velja nekaj besed nameniti odnosom z lokalnimi mediji. Mediji so posebna javnost, pa naj gre za nacionalne, regionalne ali lokalne. Je pa za lokalne značilno, da so zaradi svoje globlje vpletenosti v lokalno dogajanje poleg tarčne tudi mnogo bolj ciljna javnost, kot to velja za nacionalne medije. Lokalni uredniki in novinarji so zaradi omejenosti prostora pogosto tudi člani tistih ciljnih javnosti, ki jih neka tema zadeva. Novinarji so pogosto dejavni še na katerih drugih področjih, ne le v

novinarstvu, in tako pogosto pripadajo več javnostim hkrati. Pogosto so torej hkrati novinarji in tisti, ki jih neka tema neposredno zadeva, zato jih organizacija tudi naslavlja ne le kot novinarje. Za lokalnega novinarja ali urednika lokalnega medija ni nič hujšega, kot če ugotovi, da je za vodstvo organizacije mnogo pomembnejše sodelovanje z nacionalnimi mediji kot lokalnimi.

Lokalni mediji nam namreč omogočajo:

- preprosteje izvedljivo diskusijo o tistih temah, ki so pomembne za lokalno prebivalstvo in ostale javnosti v lokalni skupnosti,
- lažje navezovanje trajnejšega odnosa,
- večjo stopnjo vpletenosti.

V vsebine lokalnih medijev se lahko torej vključujemo s temami, ki se nanašajo bodisi na naše poglede reševanja lokalnih vprašanj in ne neposredno na našo organizacijo bodisi se nanašajo na našo vlogo v lokalni skupnosti. Odnosi z lokalnimi mediji so most do odnosov z ostalimi javnostmi v lokalni skupnosti (Pek Drapal idr. 2004, 190). Dobri odnosi z lokalnimi mediji nam omogočajo tudi njihovo odprtost za teme, ki bi jih sami želeli obravnavati. Z razumevanjem lokalnega okolja razumemo tudi probleme lokalne skupnosti in zakaj ne bi ponujali tudi rešitev določenih problemov ali vsaj naše videnje reševanja teh problemov. Tako bomo pokazali, da nam ni vseeno, kaj se dogaja z našim okoljem, predvsem pa bomo dobili možnost, da s temami v lokalnem okolju tudi proaktivno upravljamo (191).

Zlata pravila dela z mediji so po Gruban idr. (1997):

- odnosi z mediji niso oglaševanje in imajo svoja pravila;
- praviloma zadevajo neplačani medijski čas ali prostor in zato so merila objavljenosti na strani urednikov;
- če je novinar odkril napako, ne odstranjuj novinarja, temveč svojo napako;
- ne poskušaj tekmovati z novinarjem, kdo je pametnejši;
- ne laži.

Novinar in voditelj Edi Pucer (2007) je prepričan, da mora dober piarovec dobro poznati zahteve posameznih novinarjev. »In ker se te zahteve od medija do medija – in celo od novinarja do novinarja – razlikujejo, mora biti piarovec zelo fleksibilen« (prav tam), piarovcem pa v odnosu do novinarjev obenem svetuje korektnost in odkritost. »Odkritost je temelj odnosa in odnos je temelj ugleda. Praksa pa nazorno kaže, da je odnos vodstev slovenskih organizacij do medijev, tudi do lokalnih, še vedno pretežno splot nepoznavanja, strahu in odpora. Posledice so zaprtost organizacij, skrivanje, zanikanje, pa tudi laž, in običajno doletijo naslednje uprave, saj so tiste, ki take odnose sprožajo, pogosto odstavljene prav zaradi zadreg, ki so jih s takim odnosom sprožile v okolju« (Pek Drapal idr. 2004, 192). Nedopustnost prikrivanja pa je še toliko lažje

pojasniti prav na primeru odnosov z lokalnimi mediji – saj je v lokalnem okolju zaradi prepletenosti funkcij, ki jih nosi vsak posameznik, toliko bolj nemogoče kar koli prikriti oziroma, če smo natančnejši: prikrivati. Kot vedno namreč velja, da je mogoče dlje časa zavajati enega, malo časa nekaj ljudi, nemogoče pa je dlje časa zavajati množico (prav tam).

Da se je piarovcem treba prilagajati delu novinarjev, svetuje tudi strokovna literatura. Tako na primer je v različnih priročnikih za odnose z javnostmi mogoče zaslediti tovrstna priporočila. Gruban idr. (1997, 116) pravi, da so novinarji ljudje in kot taki eni bolj in drugi manj delavni, eni imajo več in drugi manj izkušenj, eni raje delajo na tak in drugi na drugačen način.

Po njihovem (prav tam) odnosi z mediji morajo biti:

- dolgoročni,
- stalni,
- dejavni.

Poleg tega pa poudarjajo (1997, 116), da piarovec mora poznati tudi vratarje – kdo vpliva na možnost prepustnosti uredništva: urednik, morda tajnica. Uredništva so tudi različno obvladljiva za posege in popravke zadnji trenutek in ni ga, ki bi lahko s popolno gotovostjo jamčil, da bo določeno sporočilo res objavljeno. Mediji imajo svoje strukture, rubrike, oddaje in različne odnose do zaposlenih in zunanjih sodelavcev, ki jih uporabljajo vsi mediji. Mediji se tudi spreminjajo, eni nastajajo in drugi umirajo, spet tretji pa se prilagajajo družbenim dogajanjem. Celo pisma bralcev različni mediji obravnavajo različno, v nekaterih uredništvih jih celo pišejo sami. Treba je poznati tudi resnične podatke o nakladi oziroma dosegu ter prodaji, branosti, gledanosti in poslušanosti medijev, kajti večina jih rada napihuje. Predvsem pa je treba misliti, kateri mediji so za nas kako pomembni: v Sloveniji smo priče stalnemu podcenjevanju lokalnih in strokovnih medijev.

Šele poznavanju medijev in njihovih vsebin sledi naša priprava za delovanje v odnosih z mediji.

Med standardna orodja dela na področju odnosov z mediji sodijo (Gruban idr. 1997, 116):

- izdelava adreme novinarjev,
- izdelava organograma medijev in uredništev,
- priprava tipske tiskovne konference,
- priprava tipskega sporočila za objavo,
- redni osebni stiki z novinarji,
- pisna osebna izkaznica organizacije,
- razlagalna gradiva,

- priročnik najpogostejših vprašanj in odgovorov,
- spremljanje medijskih objav in njihove analize,
- priročnik za delo z novinarji,
- krizni medijski priročnik.

Bogdanovski (2007) svetuje, da z mediji sodelujemo v obliki dvosmernih simetričnih odnosov, kajti bolj ko bomo odprti in dostopni, večja je verjetnost, da bo poročanje medijev o nas natančno in pošteno.

Načrtovanje odnosov z mediji pa poteka na treh ravneh: odzivni, strateški in krizni. Odzivni odnosi z mediji so v stroki znani tudi kot reaktivni, saj gre za odzivanje oziroma reagiranje na novinarska vprašanja ali pobude. Odzivni odnosi z mediji skrbijo za pravočasno in kakovostno odgovarjanje na novinarska poizvedovanja, strateški pa za primernost našega nastopa v medijih. Strateški odnosi z mediji so v stroki znani tudi kot proaktivni, saj ne čakamo na novinarske pobude, temveč jih sprožamo tudi sami in poskušamo na svojo medijsko podobo aktivno vplivati. Poleg tega pa je treba predvideti tudi krizni vidik odnosov z mediji, ki so pomembni v kriznih okoliščinah, zato morajo biti vnaprej pripravljene. Ob vsem tem pa je pomembno, da se morajo odzivni, strateški in krizni odnosi z mediji med seboj prepletati (Verčič idr. 2002).

Glede odnosov z mediji pa na tej točki velja zapisati še naslednjo misel novinarja in voditelja Edija Pucerja (2007): »Novinarji in piarovci so v bistvu v precej shizofreni situaciji. Ker zastopajo različne interese, ki so si pogosto v popolnem nasprotju (eni zastopajo javnost, drugi naročnika), je tudi odnos med njimi ves čas potencialno konflikten. Po drugi strani pa so tako rekoč obsojeni na sodelovanje, kar velja zlasti za piarovce. Če namreč dober novinar še vedno lahko z dobrimi viri shaja brez piarovcev, je za piarovca praktično nemogoče učinkovito opravljati svoje delo brez sodelovanja z novinarji. To sodelovanje pa je tako za piarovca, kot za njegovega naročnika, kot tudi za novinarja uspešno le, če je odkrito in pošteno.«

3.3 Lastnosti piarovcev

Glede na to, da smo v prejšnjih poglavjih opisali lastnosti podjetnikov oziroma notranjih podjetnikov, je za nadaljevanje naloge smotno, da nekaj besed namenimo tudi lastnostim strokovnjakov, upraviteljev oziroma praktikov za odnose z javnostmi oziroma piarovcev.

Kot pravi Mihelin Ritlop (2007), navadno v žargonu rečemo, da bi strokovnjaki za odnose z javnostmi morali biti tisti, s katerimi bi z veseljem popili kavo oziroma oseba, s katero se je prijetno pogovoriti, nekdo, ki vam bo ljubeznivo prisluhnil, vas dobro informiral o vsem, kar vas zanima in vas hkrati sprostil in zabaval (14). Posel odnosov z javnostmi je po njegovem namreč dinamičen, zahteva mnoga znanja in veščine, neprestano učenje in sposobnost komuniciranja z ljudmi najrazličnejših profilov. Iz tega

izhaja, da so osebne značilnosti strokovnjaka za odnose z javnostmi (prav tam): hitro razmišljanje, dar za govor, organiziranost, sposobnost poslušati sogovornika in empatija.

Natalija Postružnik, predsednica slovenskega društva za odnose z javnostmi je v nekem intervjuju (Postružnik 2007, 9) izjavila, da je tipičen stereotip o piarovcu, da je to človek, ki ne ve kaj dosti, ki naredi tisto, kar mu reče šef in ki je običajno še napol pismen. »Na drugi strani obstaja raziskava med managerji, ki je pokazala, da naj bi bil PR-ovec kar superman.« (prav tam)

Hitra primerjava med značilnostmi podjetnikov in strokovnjakov za odnose z javnostmi nas privede do nekaterih skupnih lastnosti. Oboji namreč morajo biti fleksibilni, vztrajni, prepričljivi in inovativni. Še več, lahko bi rekli, da mora dober piarovec imeti nekatere podjetniške lastnosti. O tem priča tudi ameriško PR združenje – PRSA, ki je po številnih raziskavah objavilo listino zelenih osebnih značilnosti, ki naj bi jih izkazovali vsi, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi. To so (Mihelin Ritlop, 2007):

- smisel za humor,
- pozitivizem in optimizem,
- lahka komunikacija z ljudmi,
- sposobnost pogovora z vsemi,
- sprejemanje frustracij in zavrnitev kot svojevrsten izziv,
- sposobnost prepričevanja,
- urejenost in pojavnost,
- smisel za izvabljanje pozornosti,
- sposobnost za pridobivanje zaupanja nadrejenih,
- sposobnost upoštevanja rokov in sprejemanja časovnih pritiskov,
- pomoč ljudem,
- radovednost,
- spremljanje različnih področij življenja,
- energičnost,
- biti razumevajoč,
- uživati v družbi ljudi,
- prisluhiniti ljudem,
- objektivnost,
- hitro prejemanje informacij.

Predsednik uprave časopisne družbe Dnevnik Branko Pavlin meni, da so piarovci vse pogosteje dober vir informacij, posredniki, ki kot poznavalci področja kompleksne teme prevajajo v razumljive. Zato meni, da novinarji vse prevečkrat spregledajo, da delo

komunikatorjev ni prirejanje resnice, prodajanje produktov in zavajanje, temveč komuniciranje dejavnosti in vrednot neke entitete (Pavlin 2007, 7).



4 UČINKOVITOST

Preden se lotimo empiričnega dela, je nekaj pozornosti treba nameniti tudi pojmom učinkovitosti in uspešnosti. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, 1441) za besedo *učinkovit* navaja naslednje razlage:

1. »ki učinkuje tako, kot se želi, pričakuje«,
2. »ki dosega tak učinek, kot se želi, pričakuje«,
3. »ki opravlja določene naloge, izpolnjuje določene zahteve, kot se želi, pričakuje«,
4. »s katerim se dosega pričakovani, želeni cilj«.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, 1472) podobno razlago navaja pri pojmu *uspešen*:

1. »ki daje take rezultate, kot se želi, pričakuje«,
2. »s katerim se dosega, kar se želi, pričakuje«,
3. »ki poteka tako, kot se želi, pričakuje«,
4. »ki dosega ugoden sprejem pri porabnikih, občinstvu«.

Izčrpnjšo in bolj nazorno razliko med omenjenima pojmom navaja na primer Rozman (2002, 50), ki pravi, da je uspešnost cilj združbe, učinkovitost pa razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in napor. »Uspešnost je stopnja doseganja družbeno določenega cilja združbe v primerjavi z za dosego cilja potrebnimi napor. Uspešnost gospodarjenja je torej razmerje med družbeno ekonomskim ciljem gospodarjenja in prav tako družbeno ekonomsko določenim sredstvom za dosego cilja« (prav tam), medtem ko je učinkovitost vedno, neodvisno od družbeno ekonomskega sistema, prisotno prizadevanje. Učinkovitost je po njegovem (51) tehničen pojem, v nasprotju z uspešnostjo, ki je družben pojem. Kot pravi, večja učinkovitost pogosto vodi tudi k večji uspešnosti, lahko pa jo tudi ovira. Tako na primer večja izraba zmogljivosti poveča učinke, če pa so proizvodi prodani z izgubo, se uspešnost poslovanja zmanjša. »Tehnični cilji so zato včasih v nasprotju z družbenimi. Vsaj kratkoročno so tehnični cilji (učinkovitost, produktivnost, ekonomičnost) podrejeni uspešnosti (npr. v kapitalističnem načinu gospodarjenja dobičkonosnosti) (Rozman 2002, 51).

Iz besede uspešnost izhajata tudi pojem *uspešnost poslovanja*, ki odgovarja na vprašanje, kako organizacija uresničuje svoje cilje (Možina idr. 2002, 847) in pojem *uspešnega managerja*, ki naj bi bil aktiven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in osebni razvoj sodelavcev (prav tam).

Tavčar (2000, 199) meni, da je komuniciranje, kot vsaka druga dejavnost v organizaciji, učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov in to ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira. »Učinkovito je tudi

komuniciranje, ki zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev.« (prav tam). Ob tem dodaja, da učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno, saj če komuniciranje sicer izpolnjuje naloge in cilje komuniciranja, ob tem pa ti cilji niso usklajena sestavina ciljev vse organizacije ali dela oz. dejavnosti organizacije, ki ji komuniciranje služi, potem ne moremo govoriti o uspešnem poslovnem komuniciranju.

Grunig (1992, 65) je prepričan, da na učinkovitost oziroma uspešnost organizacije vpliva usmerjeno komuniciranje oziroma dobri odnosi z javnostmi.

4.1 Učinkovitost v odnosih z javnostmi

Učinkovitost se pri izvajanju komunikacijskih programov izkazuje kot smotrna poraba sredstev, vloženih v komunikacijske programe. Komunikacijski program je lahko uspešen in učinkovit le, če si pred začetkom njegovega izvajanja postavimo uresničljive in merljive komunikacijske cilje, pravi Nada Serajnik Sraka (2007, 20–21).

Darja Ivanuša (2007) pravi, da izvajalci komunikacijskega projekta morajo zaupati v svoje zmožnosti, da projekt lahko izvedejo – takrat je projekt izvedljiv. Učinkovit pa je po njenem (prav tam) projekt takrat, kadar je rezultat komunikacijskega projekta v skladu z zastavljenimi komunikacijskimi cilji.

Večina nepridobitnih organizacij si v sklopu odnosov z javnostmi zastavi naslednje cilje (Cutlip idr. 2000, 526):

- doseganje sprejemanja organizacijskega poslanstva;
- vzpostavitev komunikacijskih kanalov z uporabniki organizacijskih izdelkov ali storitev;
- ustvarjanje in ohranjanje ugodnih pogojev za zbiranje sredstev;
- podpora razvoju in ohranjanju javne politike, ki je ugodna za izpolnjevanje poslanstva organizacije;
- informiranje in motiviranje človeških virov v organizaciji.

Cutlip (2001) podaja naslednje smernice za dobro sodelovanje z novinarji, ki lahko prispeva k učinkovitim in uspešnim odnosom z javnostmi:

- govoriti je treba s stališča javnega interesa in ne organizacije,
- novice naj bodo lahko berljive in uporabne,
- izjave, za katere ne želimo citiranja, naj se ne izrečejo,
- najpomembnejše izjave sporočimo na začetku,
- ne prepirajmo se z novinarjem in bodimo ves čas umirjeni,
- če vprašanje zajema žaljiv ali neprimeren jezik, ne ponovimo besed, četudi bi jih zanimali,
- če novinar postavi neposredno vprašanje, odgovorimo enakovredno neposredno,

- če ne vemo odgovora na vprašanje, preprosto izjavimo: »Ne vem, bom pa pridobil odgovor in vam ga sporočil.«,
- povejmo resnico, četudi boli,
- ne sklicujmo novinarske konference, če novica nima zadostne teže.

Karidia Toure Zagrajšek, svetovalka na oddelku korporativnega komuniciranja Nove KBM in vodja programskega odbora 11. Slovenske konference za odnose z javnostmi pravi, da je receptov za doseg odličnosti v odnosih z javnostmi več, osnovne sestavine vseh komunikacijskih programov po vsem svetu pa so podobne – prisluhnuti, zastaviti uresničljive cilje, kritično presojati, motivirati, povezovati, delovati in meriti. »In je začimba, brez katere obstaja nevarnost, da odnosi z javnostmi postanejo ... postani. To je pogled izven meja – in ne zgolj to, je preskok »čez« ovire in omejitve vseh vrst – od geografskih meja, ograj obstoječega znanja in tudi ovir, ki si jih velikokrat postavimo v naših glavah.« (Toure Zagrajšek 2007, 10)

Grunig (1992), ki je preučeval odlične organizacije in to, kako dobri odnosi z javnostmi lahko prispevajo k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacij, govori o 12 značilnostih odličnih organizacij, iz katerih izhajajo priporočila za odlične oddelke odnosov z javnostmi:

1. Človeški viri – odlične organizacije zaposlenim dajejo avtonomijo in jim dopuščajo strateške odločitve, ob tem pa pozornost posvečajo osebni rasti in kakovosti delovnega okolja.
2. Organizacijska struktura – vodstva organizacij dajejo zaposlenim moč s tem, ko ukinjajo birokracijo in hierarhično strukturo organizacije.
3. Notranje podjetništvo – odlične organizacije imajo inovativen podjetniški duh, so notranjepodjetniško organizirane.
4. Simetrični komunikacijski sistem – simetrično komuniciranje z zunanjimi in notranjimi javnostmi, organizacije in zaposleni ter stranke »so si blizu«.
5. Vodenje – ni avtoritativnega vodenja, minimaliziranje politike moči daje zaposlenim moč.
6. Močna participativna kultura – močna organizacijska kultura, ki stavi na človeške vire, organsko strukturo, inovacije in simetrično komunikacijo.
7. Strateško planiranje – pomembno je prepoznavanje najbolj pomembnih priložnosti.
8. Družbena odgovornost.
9. Podpora ženskam in manjšinam.
10. Kakovost je prednost.
11. Učinkovit operativni sistem.
12. Sodelovalna družbena kultura.

Sicer je večina teoretikov kot tudi praktikov odnosov z javnostmi enotna v tem, da biti učinkovit v tem poslu ni enostavno. To ugotavlja tudi Andreja Jernejčič (2007a, 16). »Učinkovito sodelovanje z mediji kot enim od segmentov javnosti ni lahko opravilo. Vodilni poleg svojega posla, izzivov, vizij in uresničevanja ciljev, komunikacij, obvladovanja odnosov in graditve pozitivne klime v podjetju pogosto nimajo (veliko) časa za medije. Zato je mojstrovina in njihov čar, da se kljub obremenjenosti zavedajo pomena dobrega komuniciranja z mediji, ko je najtežje, ko se jim mudi ali tudi, ko je kriza.« (prav tam)

Stroka si na področju odnosov z javnostmi že več kot dve desetletji zastavlja dve temelji vprašanji, to sta: kako komunikacijski strokovnjaki merijo in ocenjujejo učinkovitost programov odnosov z javnostmi ter kakšni so učinki, ki jih k uspehu organizacije prispevajo odnosi z javnostmi. In čeprav se zdi, da o uspešnosti in učinkovitosti govorimo šele po izvedenem komunikacijskem programu, v resnici ni tako. O dokazovanju uspešnosti in učinkovitosti moramo razmišljati že pri načrtovanju komunikacijskega programa. To poudarja tudi Grunig (1992), ki je preučeval odličnost v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu. S preučevanjem literature s področja komunikologije, PR, managementa, organizacijske psihologije in sociologije ter kognitivne psihologije, feminističnih študij, političnih ved, kulturologije in teorij odločanja ter z empiričnim preučevanjem več kot 300 organizacij v ZDA, Kanadi in Veliki Britaniji je prišel do številnih zanimivih in uporabnih spoznanj na področju odnosov z javnostmi, med drugim je ugotovil tudi to, da če želimo, da odnosi z javnostmi prispevajo k večji učinkovitosti organizacije, morajo biti ti strateško planirani. Tudi večina drugih teoretikov s tega področja zagovarja stališče, da so dobri odnosi z javnostmi običajno tisti, ko so vnaprej planirani. Glede na to, da odnose z javnostmi vedno izvajamo z nekim namenom (običajno je to ohranjanje ugleda organizacije ali vplivanje na mnenja), pa je zelo pomembno, da uspešnost in učinkovitost naših komunikacijskih projektov tudi merimo.

4.2 Merjenje učinkovitosti odnosov z javnostmi

Merjenje, analiziranje in vrednotenje komunikacijskih aktivnosti ima več namenov: dokazati dohodkovno koristnost, upravičiti stroške, porabljen čas, sredstva in trud, ki je bil vložen v izvajanje odnosov z javnostmi, ter dokazati, ali so naše komunikacijske aktivnosti dosegle želene učinke, uresničile zastavljene cilje in prispevale k učinkovitosti. Kot pravi Jure Velikonja, direktor Sektorja za tržno komuniciranje v SKB (Velikonja 2007, 22–23), je ključno vprašanje pri vrednotenju komuniciranja v skladu z načeli dobre prakse: »Kaj bi se zgodilo s prodajo (blagovne znamke), če podjetje ne bi vložilo sredstev v komuniciranje?«

Ob tem je pomembno, da na ocenjevanje oziroma vrednotenje uspešnosti pomislimo že pred samim začetkom izvajanja, pa tudi med samim izvajanjem odnosov z

javnostmi. Ovrednotenje, ki ga izvedemo na koncu programa ali akcije, pa je izhodišče za načrtovanje prihodnjih akcij. Upravljanje odnosov z javnostmi med drugim predpostavlja, da smo sposobni spremljati in ocenjevati medijsko poročanje. Tako je vrednotenje oziroma merjenje učinkovitosti odnosov z javnostmi v zadnjih letih postalo pomemben del odnosov z javnostmi, s katerim odgovorimo na vprašanje, ali so čas, trud in sredstva, ki smo jih vložili v naše dejavnosti, sorazmerni z doseženimi rezultati. Kljub temu večina teoretikov (Cutlip 2000 in Gruban 1997) ugotavlja, da organizacije vrednotenja ne jemljejo resno. Razlogi naj bi bili: pomanjkljiva izobrazba kadrov, pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje časa in dvom o sami pomembnosti ovrednotenja.

Razlikovati je treba tudi med tipi vrednotenja, saj je med učinki pomembno razlikovati med izdelki in rezultati. Velik članek v nekem mediju je pomemben izdelek in vmesni rezultat nekega programa odnosov z mediji, nikakor pa ne more biti končni rezultat. Sama medijska objava, ki je ne vidi nihče, še ne pomeni ničesar, prebrana objava pa le stežka takoj in neposredno vpliva na vedenje (Gruban 1997, 125). Šele ovrednotenje, skozi katerega lahko merimo konkretno zastavljene cilje oziroma spremembo stališč ali vedenja, nam pokaže ustrezne rezultate.

Kriterij za merjenje uspešnosti nepridobitnih organizacij mora biti vezan na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov.

»Rezultati dobrega korporativnega komuniciranja se kažejo v tem, kar imenujemo dobro ime, sloves ali ugled. Rezultati dobrega tržnega komuniciranja se na koncu kažejo v dobri prodaji izdelkov in storitev (čeprav se ta izjava nanaša predvsem na podjetja, lahko po analogiji enako trdimo tudi za neprofitne organizacije),« meni Verčič (2007, 18). Kot pravi (prav tam), sta dobro upravljanje in vodenje organizacij odvisna od kakovosti komuniciranja v njih in okoli njih. Prav zato v številnih razvitih državah (predvsem v ZDA) najboljše organizacije redno merijo, koliko dobijo za v odnose z javnostmi vloženi sredstev. Pri delniških družbah se to izkazuje v vrednosti delnic – tako imenovani uglednostni kapital, pri internem komuniciranju pa se to izraža v organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih z organizacijo. Dobri odnosi z javnostmi pa k temu dodajajo še dolgoročne učinke, kot je zaupanje v organizacijo.

Janez Kne iz podjetja Pressclipping (Kne 2006, 34) pravi, da poznamo veliko orodij in tehnik za vrednotenje in merjenje učinkov odnosov z javnostmi, a le malo orodij za merjenje odnosov samih. Po njegovem so za merjenje odnosov uporabnejše kvalitativne metode, s katerimi raziskovalec odnosov z udeleženci raziskave lahko vzpostavi bolj poglobljene odnose, ki nam priskrbijo boljši vpogled v odnose med organizacijo in njenimi javnostmi. Z intervjuji profesionalci odnosov z javnostmi oziroma raziskovalci intervjuvajo vodje skupnosti, aktiviste, novinarje, vladne uslužbence ali druge predstavnike pomembnih deležnikov na formalen način ali pa z njimi vzpostavijo

neformalno sodelovanje. S fokusnimi skupinami pa dobijo vpogled v te javnosti, ki jim pomagajo pri planiranju in načrtovanju svojih aktivnosti (35).

Po Cutlipu (v Ivanuša 2007) je evaluacija (vrednotenje) odnosov z javnostmi razdeljena glede na različne faze v procesu odnosov z javnostmi. Cutlip je sestavil model, ki deli učinek PR programa na sedem stopenj:

- število ljudi, ki razumejo sporočilo (poznavanje),
- število ljudi, ki spremenijo mnenje (opinion),
- število ljudi, ki spremenijo odnos (attitude),
- število ljudi, ki se obnašajo v skladu s sporočilom,
- število ljudi, ki ponovijo željeno obnašanje – vedenje,
- rešitev problema,
- sociološka in kulturna sprememba.

Sicer je ena najosnovnejših in najpogosteje uporabljenih metod za evaluacijo odnosov z javnostmi spremljanje medijev. Ivanuša (prav tam) ugotavlja, da večina podjetij in institucij ne spremlja medijev samostojno, ampak najame za to specializirano agencijo za spremljanje in evaluacijo medijev. Sodelovanje s specializirano agencijo pomeni, da naročnik skupaj z agencijo vnaprej definira teme in medije, ki se spremljajo, časovni rok spremljanja, dnevno ali tedensko dostavo ter ostale parametre (arhiv, krizni članki oz. prispevki ipd.).

Pristopova služba za spremljanje medijskih objav na primer redno spremlja šest televizijskih, 15 radijskih in 97 slovenskih tiskanih medijev. Zainteresirani organizaciji spremlja medijske objave po določenih opisnih besedah, kot je ime organizacije, direktorja, glavnih tekmecev in podobno ter naročnikom sprotno dostavlja izbrana medijska poročila (Gruban idr. 1997, 115). Še posebej večje organizacije zberejo v kratkem času številne objave in treba je vedeti, kakšne so lastnosti teh objav: kdo piše o nas, kako naklonjena ali nenaklonjena so nam sporočila, na katere vire se sklicujejo novinarji in podobno. Analiza medijskih objav nam omogoča kvalitativno in kvantitativno spremljanje medijske podobe o nas in spremljanje sprememb skozi čas ali v primerjavi z našimi tekmeci (prav tam). Pa tudi domet objav (koliko ljudi je prebralo, poslušalo ali gledalo novinarski prispevek, njihovo naklonjenost). S spremljanjem daljših časovnih obdobj lahko primerjamo trende in razvijemo spodoben sistem opozarjanja na nevarnosti.

Ko želimo izmeriti poznanost in priljubljenost organizacije oziroma imidž ali ugled organizacije, pa izvedemo t. i. image raziskavo, pravi Ivanuša (2007). Ta nam da splošen pregled o tem, kako je organizacija videti v očeh javnosti.

5 EMPIRIČNI DEL

V teoretičnem delu magistrske naloge sem predstavila pojem in pomen podjetništva in notranjega podjetništva ter pojem in pomen odnosov z javnostmi, pod okrilje katerih sodijo tudi odnosi z mediji. V empiričnem delu naloge pa bom utemeljila izbrano metodologijo. Interpretativni del naloge tako obsega analizo rezultatov raziskave, na podlagi katerih bom pripravila priporočila za učinkovitejše delovanje občinske službe za odnose z javnostmi. Tako bom v empiričnem delu naloge s pomočjo kvalitativne analize skušala ugotoviti, kako se elementi notranjega podjetništva odražajo v delovanju službe za odnose z javnostmi, konkretno na primeru Mestne občine Koper. Raziskava je zasnovana kot kvalitativna študija primera, pri kateri moj osebni pogled na svet temelji na prepričanju, da vedenja ljudi ni mogoče uokviriti, temveč se to neprestano spreminja, odvisno od potreb, ki jih želimo zadovoljiti. V raziskavi želim poglobljeno spoznati potrebe novinarjev in vedenje zaposlenih v občinski službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper, odnos med njimi ter običajen potek dela.

Ko govorim o kvalitativni raziskavi, mislim na raziskavo, pri kateri osnovno gradivo sestavljajo besedni opisi ali pripovedi, to gradivo pa je tudi obdelano in analizirano na beseden način, brez uporabe merskih postopkov, ki dajo števila, pa tudi brez operacij nad števili.

5.1 Občinska uprava Mestne občine Koper

Občinsko upravo kot nepridobitno organizacijo, ki se ukvarja z blaginjo skupnosti, sestavljajo ljudje, ki upravljajo oziroma vodijo občino kot temeljno lokalno samoupravno skupnost¹⁰ oziroma kot zaokroženo območje ali teritorij. V občinski upravi Mestne občine¹¹ Koper je bilo 7. novembra 2007 134 redno zaposlenih. Zaposleni v občinski upravi so v glavnem strokovnjaki za upravna, pravna, ekonomska, gradbena, tehnična in druga področja. Predstojnik uprave je župan, neposredno pa upravo Mestne občine Koper vodi direktorica občinske uprave. Za občinsko upravo je značilno, da izvaja predvsem storitve. Te so zakonsko določene in neprofitne. 49. člen Zakona o lokalni samoupravi (Zakon o lokalni samoupravi 1993) določa, da občinska uprava opravlja upravne, strokovne, pospeševalne in razvojne naloge ter naloge v zvezi z zagotavljanjem javnih služb iz občinske pristojnosti. Pri svojem delu je občinska

¹⁰ Ustava Republike Slovenije (1991) v svojem 139. členu opredeljuje občino kot samoupravno lokalno skupnost. Območje občine obsega eno ali več naselij, ki so povezana s skupnimi potrebami in interesi.

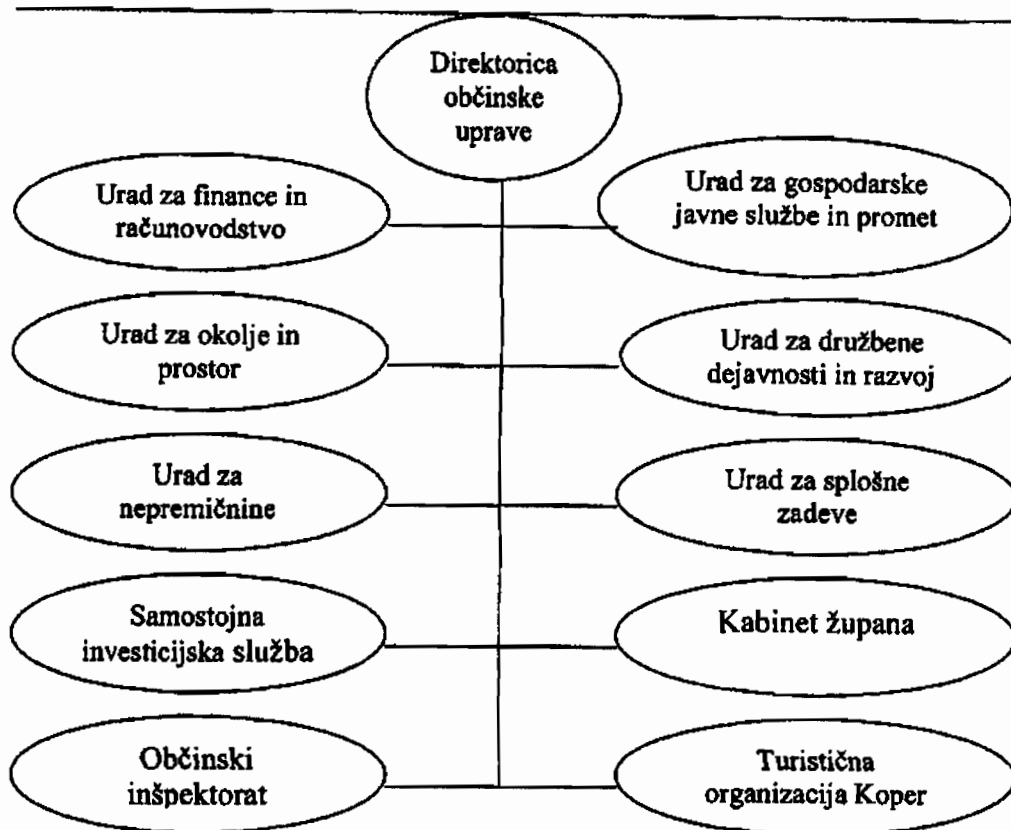
¹¹ Mestna občina je gosto strnjeno naselje ali več naselij, povezanih v enoten prostorski organizem in mestno okolico, ki jo povezuje dnevna migracija prebivalstva. Mesto lahko pridobi status mestne občine pod pogojem, da ima najmanj 20.000 prebivalcev in 15.000 delovnih mest, od tega najmanj 10.000 v terciarnih in kvartarnih dejavnostih in je geografsko, gospodarsko in kulturno središče svojega gravitacijskega območja. Možnost pridobitve statusa mestne občine določa tudi 141. člen Ustave Republike Slovenije (1991).

uprava samostojna in deluje v okviru Ustave RS, zakonov, statuta Mestne občine Koper, odlokov in drugih veljavnih podzakonskih predpisov. Organizacija občinske uprave je prilagojena poslanstvu in nalogam občinske uprave ter procesom, ki zadevajo njene aktivnosti.

Okolje delovanja občinske uprave je določeno z zakoni, podzakonskimi akti in predpisi. Lastniki in upravljalci občine in posredno občinske uprave so občani, ki izvolijo župana in občinski svet, župan pa imenuje direktorja občinske uprave, ki je nadrejen zaposlenim v občinski upravi in obenem podrejen županu. Cilj delovanja občinske uprave je blaginja lokalne skupnosti, vir financiranja občinske uprave pa je javni (proračun). Za občinsko upravo je značilno tudi, da je doseganje ciljev oziroma uspešnost težko izmeriti, izbira vodilnih (župana) se izvaja z volitvami, odgovornost managementa je zavezana politiki oziroma občanom in razlike v prejemkih zaposlenih so majhne, uspešnost pa ni nagrajena in neuspešnost ni kaznovana (Čurin Kavre 2006, 42). Občinska uprava Mestne občine Koper je organizirana v deset organov (slika 5.1):

- Urad za finance in računovodstvo,
- Urad za okolje in prostor,
- Urad za nepremičnine,
- Urad za gospodarske javne službe in promet,
- Urad za družbene dejavnosti in razvoj,
- Urad za splošne zadeve,
- Kabinet župana,
- Občinski inšpektorat,
- Samostojna investicijska služba in
- Turistična organizacija Koper.

Slika 5.1 Organigram občinske uprave Mestne občine Koper



Vir: Mestna občina Koper 2007.

Občinsko upravo usmerja in nadzira župan, vodi pa jo direktor uprave, v primeru Mestne občine Koper je to direktorica občinske uprave. Služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper deluje pod okriljem kabineta župana. Ta opravlja strokovne in organizacijske naloge za župana in podžupane, naloge s področja komuniciranja in odnosov z javnostmi ter naloge protokola.

5.1.1 Služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper

Služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper sodi pod okrilje kabineta župana. Temeljno vodilo delovanja občinske službe za odnose z javnostmi je, da učinkoviti in usmerjeni odnosi z javnostmi niso pomembni le pri tekočem delu sleherne organizacije, temveč predstavljajo tudi osrednji instrument za vplivanje na oblikovanje podobe organizacije v očeh širše javnosti.

Poglavitne aktivnosti omenjene službe so:

- odnosi s konkretnimi javnostmi (notranjimi in zunanjimi),
- svetovanje županu,
- obveščanje javnosti,
- snovanje občinskega glasila MOK,

- vsebinsko urejanje spletne strani Mestne občine Koper,
- promocija občine.

Občasno pa zaposlene v službi za odnose z javnostmi nudijo pomoč tudi službi za protokol. Tako včasih župana, podžupane ali predstojnike uradov pospremiijo na kakšno prireditev, pomagajo pri organizaciji sprejemov in drugih protokolarnih dogodkov ipd.

Sicer pa zaposlene v službi za odnose z javnostmi največkrat svetujejo županu, kdaj in na kakšen način sodelovati s posamezno javnostjo. Ob tem je treba povedati, da notranjo javnost Mestne občine Koper predstavljajo župan, podžupani, direktor občinske uprave, predstojniki uradov in ostali zaposleni. Zunanjo javnost pa predstavljajo ministrstva in državni organi, občani, občinski svet in njegovi organi, druge občine, javna podjetja, zavodi, gospodarstvo, krajevne skupnosti in mediji.

Osnovna orodja za delo v službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper so brifingi,¹² klipingi, sporočila za javnost, izjave za javnost, redne in izredne tiskovne konference.

Služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper pridobiva vsebino za objavo informacij v javnosti preko sodelovanja na sestankih, tedenskih kolegijih, ustnih in pisnih informacijah vodstva občinske uprave. Nato služba za odnose z javnostmi izvede selekcijo le-teh in pripravi vsebino informacij za objavo. Glede na vsebino in aktualnost, objavo običajno ustno potrdi župan ali direktorica občinske uprave. Potrjeno informacijo pa služba za odnose z javnostmi posreduje medijem, bodisi pisno (običajno preko elektronske pošte, redko preko telefaksa) ali ustno (po telefonu ali osebno). Po objavi informacij je služba za odnose z javnostmi odgovorna, da zagotovi celoten pregled objav novinarskih prispevkov – t. i. klipingov.

Služba za odnose z javnostmi spremlja dogajanje v Mestni občini Koper, pa tudi dogajanje v sosednjih občinah in dogajanja na nacionalni ravni, ki so povezana z delovanjem Mestne občine Koper.

Za učinkovito informiranje je pomembno, da zaposlene v službi za odnose z javnostmi o aktualnih dogajanjih v upravi MOK dosledno informirajo predstojniki, vodja kabineta župana, direktor in župan. Podlaga za delo so tudi plani dela posameznih uradov, kolegiji direktorja občinske uprave, redna srečanja s predstojniki in dnevni pretok informacij.

Tajnica župana pripravlja tedenski koledar dogodkov za župana, služba za odnose z javnostmi pa ga posreduje zainteresiranim javnostim, koledar župana se običajno objavlja in ustrezno posodablja tudi na spletni strani Mestne občine Koper, www.koper.si.

¹² Kratek sestane, posredovanje informacij o dogodku.

Odgovornost službe za odnose z javnostmi je tudi promocija Mestne občine Koper. Tako služba pripravlja vsebino oglaševalskih akcij, vodi posamezne projekte oziroma sodeluje pri pripravi publikacij, ki vplivajo na promocijo in prepoznavnost občine in vodi uredniški odbor spletne strani MOK ter informativne publikacije MOK. Po potrebi služba za odnose z javnostmi sodeluje oziroma je prisotna tudi pri pripravi in pregledu vsebin, ki se nanašajo na predstavitve Mestne občine Koper širši javnosti.

Poleg naštetega je služba za odnose z javnostmi odgovorna tudi za pripravo govorov in pisnih nagovorov županov in podžupanov.

Sicer sta v službi za odnose z javnostmi trenutno (v času izvajanja raziskave) dve redno zaposleni, ki sta po izobrazbi univerzitetni diplomirani novinarki,¹³ pri njunem delu pa jima občasno pomaga tudi študent. Služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper večino časa posveča odnosom z mediji.

Odnosi z mediji kot poseben vidik delovanja službe za odnose z javnostmi MOK

Kot že rečeno, se v službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper večino časa in energije namenja odnosom z mediji. Občinska uprava namreč želi preko medijev širšo javnost obveščati o aktivnostih, načrtih in delovanju občinske uprave ter o porabi proračunskega denarja. Poleg tega občinska uprava preko medijev želi pridobiti tudi naklonjenost in sodelovanje javnosti pri izvajanju določenih projektov.

O Mestni občini Koper redno (to pomeni dnevno oziroma večkrat tedensko) poročajo naslednji mediji:

- časopis Primorske novice,
- časopis Delo,
- časopis Dnevnik,
- časopis Žurnal 24,
- časopis Žurnal,
- časopis La voce del popolo,
- časopis Primorski dnevnik,
- Radio Koper,
- Radio Capris,
- Televizija Koper
- Spletni portal Obala.net,
- Slovenska tiskovna agencija.

Srednje pogosto (povprečno nekajkrat mesečno) o Mestni občini Koper poročajo:

¹³ To dejstvo je pomembno za nadaljnje razumevanje odnosov z mediji in pristop do novinarjev.

- televizija POP TV,
- Televizija Slovenija,
- časopis Večer,
- časopis Il Piccolo,
- časopis Direkt,
- časopis Dobro jutro,

O Mestni občini Koper občasno poročajo tudi tednik Mladina, Mag, Demokracija, portal vest.si, pozareport.si, časopis Slovenia Times in mesečnik Primorski utrip, zelo poredko (le nekajkrat letno) pa tudi nekateri drugi mediji (na primer razni lokalni mediji z drugih koncev Slovenije, časopisi, ki jih izdajajo krajevne skupnosti, nekateri tabloidi in razne revije ipd.).

Sodelovanje z mediji praviloma poteka tako, da posamezni novinar na občinsko službo za odnose z javnostmi osebno, telefonsko ali po elektronski pošti naslovi novinarsko vprašanje, predstavnici za odnose z javnostmi pa ga posredujejo naprej, in sicer – glede na področje – ali županu, ali direktorici občinske uprave, ali predstojnikom uradov. Slednji običajno pripravijo odgovor, ki ga služba za odnose z javnostmi pregleda in ustrezno (pre)oblikuje ter ga nato posreduje mediju, ki je zaprosil za odgovor. Ponavadi se odgovori na vprašanja rešujejo v teku enega dne, v kolikor gre za bolj zapletene ali obsežnejše odgovore, pa čakanje na odgovor lahko traja tudi več dni, zelo poredkoma pa je za odgovor treba čakati teden dni. V večini primerov predstavnici za odnose z javnostmi odgovore novinarjem pošiljata po elektronski pošti, redkeje po telefonu ali osebno. Tudi sicer v občinski službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper velja nekakšno nenapisano pravilo, da posredovanje vprašanj in odgovorov poteka preko elektronske pošte. Tak način je po njihovem mnenju namreč bolj pregleden in bolj natančen, saj je možnost preoblikovanja, napačnega razumevanja in potvarjanja izjav s strani novinarjev manjša.

Kot že povedano, so mediji le ena od javnosti, s katerimi redno sodeluje občinska uprava Mestne občine Koper. Kot pomoč pri vzpostavljanju in razvijanju odnosov z mediji občina uporablja klipिंग. Za dnevno pripravo in dostavo medijskih objav ima občina sklenjeno pogodbo s podjetjem Pressclipping, ki občini vsakodnevno priskrbi dnevne klipinge na podlagi vnaprej določenih gesel, kot so naziv podjetja, ime župana in podžupanov, imena javnih podjetij, v lasti občine ipd. Tako zaposleni v službi za odnose z javnostmi zjutraj najprej pregledata klipinge ter o njihovi vsebini obvestita župana, direktorico občinske uprave in predstojnike uradov. V kolikor zasledijo medijsko objavo, ki bi zaradi napačnih ali popačenih informacij lahko negativno vplivala na podobo in ugled Mestne občine Koper, se dogovorijo o nadaljnjih korakih (reagiranje, zahteva za popravek, prikaz nasprotnih dejstev, sklic tiskovne konference, sestanek z novinarjem ipd.).

Poleg klippingov so najpogosteje uporabljena orodja, ki jih služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper uporablja v odnosu z mediji, še:

- ažurna adrema,¹⁴
- novinarske konference,
- sporočila za medije,
- napovedi dogodkov,
- izjave za javnost,
- ažurna spletna stran,
- sprejemi in priložnostna srečanja z novinarji in uredniki.

Sicer si služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper prizadeva, da bi bili odnosi z mediji čim bolj profesionalni, odprti, proaktivni, koordinirani in pravočasni.

5.2 Načrt raziskave

Priprava načrta raziskave zahteva odločitve o virih podatkov, raziskovalnih metodah, raziskovalnih instrumentih, načrtu vzorčenja in oblikah komuniciranja. V nadaljevanju bom na kratko opisala navedene elemente.

5.2.1 Viri podatkov

V raziskavi so bili uporabljeni primarni podatki, zbrani pretežno na opazovanju delovnega procesa v službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper. Uporabljeni pa so bili tudi sekundarni podatki, in sicer predvsem medijske objave, bodisi iz različnih tiskanih bodisi elektronskih medijev, ki se nanašajo na poročanje medijev o Mestni občini Koper. Trajanje raziskave je bilo omejeno na časovno obdobje treh mesecev, in sicer od prvega septembra do prvega decembra 2007.

5.2.2 Raziskovalne metode

Glede na to, da je pri kvalitativni raziskavi priporočljivo uporabiti različne metode zbiranja empiričnega gradiva, so v raziskavi zbrani podatki iz razgovorov in pogovorov, opazovanja, pa tudi dokumentirani, sekundarni podatki, kot so članki in drugi medijski prispevki, objavljeni med prvim septembrom in prvim decembrom 2007. Glede na to, da je – kot je bilo že povedano – osrednja pozornost v raziskavi namenjena odnosom z mediji, je v raziskavi posebna pozornost namenjena zaznavanju, občutkom, vzorcem razmišljanja, mnenjem, stališčem in izkušnjam novinarjev ter obnašanju in vzorcem vedenja zaposlenih v občinski službi za odnose z javnostmi. Zaradi zaščite njihove

¹⁴ Seznam novinarjev in urednikov; poleg imena medija vsebuje še ime in priimek novinarja in urednika, naslov medija, telefonske številke, naslov in elektronski naslov, faks (Jernejčič 2007, 55).

zasebnosti in varstva osebnih podatkov so njihova imena v raziskavi ostala prikrita, zanje so uporabljene kratice (novinar A, B, C itd., zaposlena v občinski službi za odnose z javnostmi X in Y).

Pozornost je namenjena predvsem odnosnemu in tehnično-storilnostnemu vidiku dejavnosti. Opazovanja in pogovori, ki sestavljajo izhodiščno empirično gradivo za analizo, so tudi dokumentirani.

5.2.3 Načrt vzorčenja

Osnovna dilema vsakega empiričnega raziskovalca je, kako vzorčiti. V pričujoči nalogi je izbran naključni izbor, pri katerem imata vsak novinar in medijska hiša, ki sta v času raziskave poročala o Mestni občini Koper, enake možnosti, da sta vključena v raziskavo. Na ta način sem se skušala izogniti pristranskosti pri selekciji. S tem, ko so v raziskavo vključeni bodisi novinarji tiskanih kot tudi elektronskih medijev in tiskovnih agencij, pa je s triangulacijo poskušamo priti do večje veljavnosti raziskave.

5.2.4 Obdelava podatkov

Zbrano gradivo je urejeno tako, da bo omogočen dostop do njega tudi kasnejšim raziskovalcem. Razlikovala sem med dokumentarnim gradivom in gradivom, ki ga sem proizvedla sama (zapisi pogovorov, opazovanj).

Zapisi so najprej razčlenjeni in določene so bile enote kodiranja, nato so bili izbrani najbolj relevantni pojmi, ki sem jih definirala in iskala odnose med njimi. V empiričnem gradivu sem skušala odkriti ponavljanja značilnih dogodkov, interakcij, komunikacij itd. Na koncu so formulirani pravilnosti, obrazci in teoretične razlage ter pojasnitve.

5.3 Analiza in interpretacija podatkov

Podatke iz raziskave sem obdelala, jih analizirala in razvrstila v kategorije. Na podlagi ponavljanj značilnih situacij in interakcij sem oblikovala pet kategorij, ki sovpadajo s temeljnimi lastnostmi delovanja službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper v odnosu z mediji. To so: pravočasnost, servisiranje, posredništvo, dostopnost in odvetništvo. Omenjene kategorije sicer niso neposredno povezane z notranjepodjetniškimi razsežnostmi (novi posli, nove enote ali podjetja, inovacije izdelkov ali storitev, tehnološke inovacije, samoprenova, prevzemanje tveganja in proaktivnost), se pa med njimi da potegniti določene vzporednice oziroma, povedano drugače, v posamezni kategoriji, ki je značilna za delovanje občinske službe za odnose z javnostmi lahko odkrijemo značilnosti, ki so v skladu s preučeno literaturo značilne za delovanje notranjih podjetnikov. Tako na primer tveganje, ki ga vsebuje kategorija odvetništva, lahko primerjamo s tveganjem in nagnjenostjo k akciji, ki sta – kot pravita Pšeničny in Glas (2000) – značilnosti delovanja notranjih podjetnikov. Podobnosti med oblikovanimi kategorijami in notranjim podjetništvom lahko najdemo tudi v kategorijah

servisiranja, pravočasnosti in dostopnosti, v katerih se kažejo značilne lastnosti notranjih podjetnikov, kot so fleksibilnost, neodvisnost in hitra odzivnost (Glas 2002). Prav tako na podlagi preučene literature (Antončič idr. 2002) ugotovimo, da se v kategoriji posredništva odraža notranjepodjetniška razsežnost inovativnosti in razvijanja novih idej, ki sta obenem značilni za notranjepodjetniško razsežnost *novih enot ali podjetja*.

Prav zaradi omenjenih vzporednic sem v nadaljevanju naloge med sabo natančneje primerjala kategorije delovanja službe za odnose z javnostmi in notranjepodjetniške razsežnosti in ugotavljala, katere skupne elemente vsebujejo omenjene kategorije. Poleg tega pa sem ugotovila, da se omenjenih 5 kategorij da aplicirati na učinkovitost delovanja službe za odnose z javnostmi. Konec koncev sem že med preučevanjem literature s tega področja ugotovila, da večina strokovnjakov s tega področja (Theacker 2004, Grunig 1992, Kitchen 2004) meni, da je ena pglavitnih funkcij PR ohranjati ugled organizacije in spreminjati javno mnenje (s čimer lahko povežemo kategorijo odvetništva). Prav tako večina omenjenih avtorjev poudarja vlogo PR v ohranjanju in vzpostavljanju odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi, pri čemer lahko govorimo o kategoriji posredništva. Tudi pravočasnost, dostopnost in servisiranje so v literaturi (Grunig 1992) razumljene kot lastnosti, ki jih pripisujemo odličnosti v odnosih z javnostmi.

Sicer pa sem kategorije pravočasnost, servisiranje, posredništvo, dostopnost in odvetništvo podkrepila z izseki zapisov opazovanj in skupinskih pogovorov ter nekaterimi nazornimi primeri,¹⁵ ki sem jih v času raziskave zasledila v klipingih.

Kot sem pojasnila že v uvodnem delu – je osnovno raziskovalno vprašanje, kateri elementi notranjega podjetništva se manifestirajo v občinski službi za odnose z javnostmi in kakšen pomen imajo na njeno delovanje.

Glede na to, da je osnovna teza naloge, da ima notranjepodjetniško delovanje lahko pozitiven prispevek na učinkovitost delovanja službe za odnose z javnostmi, sem na podlagi pomanjkljivosti občinske službe za odnose z javnostmi in s pomočjo preučene literature s področja odnosov z javnostmi in podjetništva pripravila praktične napotke za izboljšanje učinkovitosti delovanja službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper.

Kot pravi Mesec (1998), si v kvalitativni raziskavi prizadevamo, da bi dogodek, pojav, dogajanje ali ravnanje ne le kvalificirali in pojmovno opisali, ampak tudi pojasnili. Ena od najpomembnejših značilnosti kvalitativne raziskave je namreč prav ta, da privede do oblikovanja in preveritve teorije, ki pojasnjuje določen pojav ali ravnanje. Tako tudi v pričujoči raziskavi ves čas ohranjamo stik s teorijo.

¹⁵ Omenjene kategorije bi lahko podkrepila z več primeri, a sem v nalogo vključila le tiste, ki so se mi zdeli resnično najbolj primerni in najbolj nazorni, nekatere sem neposredno vključila v nalogo, drugi pa so dostopni v prilogah.

5.3.1 Pravočasnost

Pri spremljanju delovanja občinske službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper sem ugotovila, da je eno temeljnih načel delovanja v odnosu do novinarjev »pravočasnost«, v smislu pravočasnega posredovanja odgovorov občinske uprave na novinarska vprašanja. Zaposlene v službi za odnose z javnostmi se namreč kot nekdanji novinarki zavedata pomena pravočasnega pridobivanja odgovorov za novinarje in posledic, ki jih za ugled institucije lahko ima zavlačevanje pri odgovorih na novinarska vprašanja. Včasih se sicer zgodi, da zaradi časovne stiske, odsotnosti ali zasedenosti pristojnih, ki bi novinarju lahko priskrbeli strokoven odgovor, novinarji ostanejo brez pravočasnega odgovora. Prav tako se lahko zgodi, da služba za odnose z javnostmi novinarjem včasih pravočasnega odgovora ne posreduje preprosto zato, ker župan, direktorica ali kdo drug od pristojnih – to se sicer dogaja redkeje – določene zadeve zaradi takšnih ali drugačnih razlogov preprosto ne želi komentirati. Tako je na primer v začetku novembra brez odgovora ostala novinarka Radia Koper. A kljub temu, da v občini v tem primeru zadeve niso komentirali, je služba za odnose z javnostmi novinarki pravočasno sporočila, da odgovora ne bo. S tem je novinarki dala jasno vedeti, da uradnega stališča občine na želeno tematiko ne bo in zato naj ga niti ne čaka. Na ta način je novinarki prihranila čakanje na odgovor in ji omogočila pripravo prispevka. Za lažje razumevanje objavljam izsek iz prispevka, ki je bil 2. novembra 2007 pod naslovom »Popovič ne more kandidirati na volitvah za državnega svetnika« objavljen na Radiu Koper in Radiu Slovenija.

»Ali bodo to na občini storili, nismo uspeli izvedeti, sodbe namreč ne komentirajo, ker je uradno še niso dobili, župan pa je na dopustu. Teoretično se torej lahko zgodi, da bo Koper na volitvah za državnega svetnika iz obalne skupnosti imel dva kandidata in nobenega elektorja. V Piranu in Izoli imajo vsak svojega kandidata, Marjana Tončiča in Darka Grada, in vsak po štiri elektorje.« (Škamperle 2007)

Kot je razvidno iz izseka prispevka, je novinarka v tem primeru povzela tisto, kar ji je bilo sporočeno iz službe za odnose z javnostmi, in sicer, da sodbe v Mestni občini Koper ne komentirajo, ker je uradno še niso dobili, župan pa je na dopustu. Kljub temu, da služba za odnose z javnostmi novinarki v tem primeru ni zagotovila odgovora oziroma komentarja občine, je pravočasen odziv občinske službe za odnose z javnostmi novinarki omogočil, da je pripravila omenjeni prispevek tudi brez komentarja občine.

Drugi primer, ki zadeva pravočasnost, se nanaša na situacije, ko se služba za odnose z javnostmi odgovoru na novinarsko vprašanje namenoma izogne. To se zgodi na primer v primerih, ko služba za odnose z javnostmi presodi, da odgovor na določeno vprašanje za širšo javnost ni relevanten ali bi utegnil škodovati ugledu občine. V tem primeru zaposleni v službi za odnose z javnostmi z odgovorom zavlačujejo dotlej, ko se

novinarska redakcija zaključi in je objava odgovora potemtakem zaradi časovne stiske onemogočena. To se je recimo zgodilo konec oktobra, ko je novinarka Žurnala na občinsko službo za odnose z javnostmi naslovila nekaj vprašanj glede gradnje Tuševega centra. Ker je novinarka ostala brez pravočasnega odgovora, je v članek zapisala: *»Tako na koprski občini kot v celjskem podjetju o terjatvi, pa tudi o projektu, ki nastaja med Ankaransko in Kolodvorsko cesto, molčijo.«* (Ručna 2007)

Sicer pa je najpogostejša praksa službe za odnose z javnostmi MOK, da medijem posreduje hitre in pravočasne odgovore. O roku za oddajo odgovora na novinarsko vprašanje se zaposleni v službi za odnose z javnostmi običajno dogovorita s posameznim novinarjem. Ti najpogosteje želijo odgovor v enem dnevu, če gre za več obsežnejših vprašanj, pa je rok za oddajo odgovora s strani občine nekaj dni ali redkeje celo teden dni.

Za lažje razumevanje dogovarjanja o rokih za posredovanje odgovorov navajam naslednji primer: 8. 11. 2007 je novinarka A časopisa Primorske novice na zaposleno X v službi za odnose z javnostmi po elektronski pošti naslovila vprašanja glede odstranitve pločevinaste barake prodajalke pečenih kostanjev, ki ji jo je naložil občinski inšpektorat. Glede na to, da je novinarka poslala več vprašanj, za katere pa ni navedla roka za oddajo odgovorov, jo je zaposlena X po prejemu vprašanj poklicala in dogovorili sta se, da ji bo odgovore priskrbela do naslednjega dne. Zatem je zaposlena X novinarska vprašanja posredovala občinskemu inšpektoratu in županu. Ti so ji na zastavljena vprašanja odgovorili, zaposlena X pa je odgovore ustrezno oblikovala in jih nato – kot je bilo dogovorjeno z novinarko – naslednjega dne po elektronski pošti posredovala novinarki A. Pogosto pa se dogaja, da novinarji sami določijo rok, do katerega potrebujejo posamezen odgovor. Tako je na primer v četrtek, 8. 11. 2007, novinarka B časopisa Žurnal obema zaposlenima v službi za odnose z javnostmi po elektronski pošti posredovala vprašanje glede problematike tovarne Kemiplas in v pošto pripisala: *»Za odgovore, ki jih potrebujem v petek, se vam lepo zahvaljujem.«* (el. pošta, 8. november 2007, dostopno pri A. Č., andreja.cmaj@koper.si). Ker je bilo elektronsko sporočilo poslano šele v četrtek v večernih urah, sta ga zaposleni v službi za odnose z javnostmi prebrali šele v petek zjutraj in ker je bil tega dne zaposleni v občinski upravi, ki je pristojen za pripravo odgovora v zvezi z omenjeno problematiko, odsoten in se z novinarko nista dogovorili za drugi rok za oddajo odgovora, je to novinarsko vprašanje ostalo nerešeno. Tako je v Žurnalu 24, ki je izšel 15. 11. 2007, novinarka zapisala: *»Na občini nismo dobili nobenih pojasnil [...]«* (Ručna 2007a).

Podobno zahtevo je ista novinarka na zaposleni X in Y po elektronski pošti naslovila 13. 11. 2007. Tokrat se je vprašanje nanašalo na župana in na njegov komentar izida predsedniških volitev, v pošto je pripisala: *»Za čimprejšnji odgovor, ki ga potrebujem še danes, se vam zahvaljujem.«* (el. pošta, 13. november 2007, dostopno pri A. Č., andreja.cmaj@koper.si). Čeprav je bilo vprašanje, kljub kratkemu roku za

odgovor (le nekaj ur), posredovano pravočasno, pa zaposleni novinarki odgovora nista mogli priskrbeti, saj je bil župan tisti teden na dopustu v tujini.

Sicer pa je največkrat tako, da si občinska služba za odnose z javnostmi prizadeva, da bi bila novinarska vprašanja rešena v najkrajšem možnem času. V ta namen si zaposleni X in Y v poseben zvezek vsak dan zapisujeta imena novinarjev in medijskih hiš, ki so na službo naslovili posamezno novinarsko zahtevo, bodisi vprašanje, prošnjo za komentar, pojasnitev, obrazložitev, zagotovitev dodatnega materiala, prošnjo za intervju, izjavo v kamero ipd. Ob tem si zapišeta dogovorjeni rok za oddajo oziroma novinarjev »dead line«¹⁶ in opombo, kdo bo pripravil odgovor. Ko sleherno novinarsko zahtevo rešita, to znova zapišeta v zvezek. Tako imata pregled nad rešenimi in nerešenimi zadevami in nalogami, ki jih morajo še rešiti, denimo v naslednjih dneh. Ob tem je treba povedati, da se večkrat zgodi, da se novinarji na zaposleni X in Y obrnejo tudi izven delovnega časa občinske uprave, na primer v večernih urah, med prazniki in vikendi. Tudi v tem primeru si zaposleni X in Y največkrat prizadevata, da bi ustregli novinarskim željam, potrebam in zahtevam. Tako je na primer v četrtek, 8. 11. 2007, novinar C časnika Delo zaposleno Y po 16. uri, ko je že končala svoj delavnik, poklical na mobilni telefon in jo zaprosil za podatke glede naložbe v nov stadion in bazenski kompleks. Ker je bila že doma, je poklicala zaposleno X, ki je bila še vedno v službi, in ta je novinarju priskrbela želene podatke. Na tej točki se dimenzija »pravočasnosti« že prepleta z naslednjo dimenzijo delovanja občinske službe za odnose z javnostmi, in sicer z dimenzijo »servisiranja«.

5.3.2 Servisiranje

Čeprav naj bi bila temeljna opravila novinarjev preiskovanje, zbiranje informacij in selekcioniranje, njihovo vlogo subjekta v sporočanjem procesu zadnje čase pogosto prevzemajo službe za odnose z javnostmi. Tako tudi služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper novinarje dnevno dobesedno »servisira« z novicami, izjavami za javnost, napovedmi dogodkov, ki jih številni novinarji največkrat dobesedno prevzamejo in jih pogosto – tudi brez dodatnih posegov v besedilo ali morebitnih dopolnil – kot take tudi objavijo. Zaposleni v občinski službi za odnose z javnostmi sta namreč ugotovili, da v kolikor novinarje »zasipavajo« s sporočili in novicami ter gradivom, ki vsebuje za širšo javnost relevantne in zanimive informacije, s tem preusmerjajo njihovo pozornost od drugih tematik. Potemtakem je posledično število novinarskih vprašanj in drugih zahtev, ki jih novinarji naslavljajo na občinsko službo za odnose z javnostmi, običajno manjše, kar vpliva na obseg dela v občinski službi za odnose z javnostmi. »Pošiljanje novic, ki zadevajo aktivnosti občinske uprave, novinarjem ima več pozitivnih plati,« je med pogovorom 29. 11. 2007 izjavila zaposlena

¹⁶ Rok, do katerega mora novinar oddati svoj prispevek.

Y študentu Z, ki pomaga pri dnevnih opravilih v občinski službi za odnose z javnostmi. Kot je bilo mogoče razbrati iz njunega pogovora, je zaposlena Y namreč prepričana, da »se na ta način novinarje odvrača od preiskovanja kočljivih tem in postavljanja nerodnih vprašanj. Bolje je, da mi njih servisiramo z novicami, katerih objava je v interesu občine, kot da oni nas zasipavajo z vprašanji z različnih področij in nam s tem povzročajo dodatno delo.«

Pogostost pošiljanja novic, napovedi in drugih materialov s strani občinske službe za odnose z javnostmi novinarjem je iz dneva v dan različna. V času izvajanja raziskave se je pogostost pošiljanja materialov gibala od enega do tri dnevno. V povprečju pa lahko rečemo, da gre za štiri do pet materialov tedensko. Da novinarji poslano gradivo v večini primerov preberejo in nato tudi objavijo, priča na primer novica z naslovom »Objavili razpisa za stadion in bazen«, ki jo je zaposlena X 8. 11. 2007 poslala vsem novinarjem v adremi. Že naslednji dan, torej 9. 11. 2007, je novico v oddaji Opoldnevnik objavil Radio Koper. Za lažje razumevanje tovrstnega »servisiranja« v nadaljevanju objavljam poslano novico oziroma sporočilo za javnost v celoti.

»Objavili razpisa za stadion in bazen«

Mestna občina Koper je pred dnevi objavila razpisa za podelitev koncesije za izgradnjo športno poslovnega objekta – stadion Bonifika in olimpijskega centra – bazen Koper.

Kot je znano, je občinski svet Mestne občine Koper na 9. redni seji (27. 9. 2007) sprejel odločitev o javno-zasebnem partnerstvu v obliki koncesije gradnje za izvedbo projekta rekonstrukcije in dozidave obstoječega stadiona Bonifika v Kopru in gradnje bazenskega kompleksa. Zaradi hitrejše izvedbe omenjenih naložb in brez obremenjevanja občinskega proračuna se je občina odločila, da bo projekt izvedla v sodelovanju z zanesljivim zasebnim partnerjem, ki ga bo izbrala v odprtem postopku za podelitev koncesije gradnje na podlagi objavljene razpisne dokumentacije. Ponudbe sprejemajo do 27. decembra.

Da bi bila prenova stadionskega kompleksa v Kopru gospodarsko zanimiva in perspektivna tudi za zasebne vlagatelje, se je občina odločila rekonstruirati obstoječi stadionski kompleks in ga povezati z novo zgrajenim poslovnim objektom v združeni večnamenskim športni center, ki bi tako ob pretežnem športnem programu združeval tudi trgovski in poslovni program. Prenova nogometnega stadiona v Kopru, katere izvedbo bo občina zaupala izbranemu zasebnemu partnerju, na podlagi sklenitve koncesijske pogodbe zajema izgradnjo enovitega večnamenskega objekta, ki bo predstavljal mednarodno zanimiv in sodoben olimpijski center ob eni glavni mestnih vpadnic v Koper, kar bo pomenilo dodatno poživitev tega dela mesta.

Prenova stadionskega kompleksa bo financirana izključno s sredstvi izbranega zasebnega partnerja, ki bo imel po koncu gradnje pravico postati lastnik nad novozgrajenimi poslovnimi in trgovskimi etažnimi deli enovitega objekta, medtem ko bo občina obdržala lastništvo nad delom objekta, ki ga bo predstavljal prenovljeni stadion. Stadion Bonifika z novimi razširjenimi zmogljivostmi bo tako še naprej ostal javni športni objekt v upravljanju Javnega zavoda za šport Mestne občine Koper, s čimer bodo tudi po izvedbi projekta ostali ohranjeni in nespremenjeni vsi pravni in organizacijski pogoji za uporabo tega dela objekta v javno dobro.

Namen koncesije gradnje bazenskega kompleksa je izgradnja športno poslovnega objekta v neposrednem središču mesta Koper, ki bo zagotavljal kakovostno športno infrastrukturo in povezanost z ostalo športno ponudbo na tem območju, nastanitvene kapacitete ter ostale spremljajoče dejavnosti. Športno poslovni objekt je zasnovan kot enovit objekt, ki bo obsegal olimpijski bazen v velikosti 50×25m in tribune s 500 sedeži; hotel s tremi zvezdicami, ki bo omogočal 197 dvoposteljnih sob in 12 apartmajev ter dodatno ponudbo, ki sestoji iz štirih kongresnih dvoran, restavracije in kavarne, wellness programa ter poslovnih kapacitet za Mestno občino Koper in poslovnih prostorov, namenjenih prodaji.

Za realizacijo omenjenega projekta bo občina namenila kompleks zazidljivih zemljišč na lokaciji ob obstoječi športni dvorani Bonifika v Kopru v skupni površini 14.500 m². Izbrani zasebni partner bo moral v celoti zagotoviti financiranje projekta (projektiranje in izgradnjo), po koncu gradnje pa naj bi neodplačno prevzel v last in upravljanje hotelski del objekta, garaže, kongresni center in poslovne prostore, ki bodo namenjeni prodaji. Olimpijski bazen in spremljajoči prostori bodo postali javna športna infrastruktura v lasti in upravljanju Mestne občine Koper.

Na delu novozgrajenih poslovnih prostorov si bo občina pridržala tudi odkupno pravico po ceni, ki jo bo na javnem razpisu ponudil izbrani zasebni partner. Z realizacijo odkupne pravice bo občina odkupila del poslovnih prostorov, ki jih potrebuje za potrebe občinske uprave, preostali del poslovnih prostorov pa bo investitor lahko prodal na trgu. Razpisno dokumentacijo za obe naložbi lahko zainteresirani osebno prevzamejo vsak delovni dan od 8. ure do 12. ure v sprejemni pisarni Mestne Občine Koper, rok za oddajo ponudb je 27. december 2007, javno odpiranje ponudb pa bo 8. januarja 2008 ob 10:00 uri v prostorih Mestne občine Koper.

Kot je razvidno iz besedila, je omenjeno sporočilo za javnost napisano kot samostojni novinarski članek, kot običajna novinarska novica, ki vsebuje vse pogloblitve

informacije in podatke, ki utegnejo zanimati širšo javnost. Tudi sama struktura besedila – uvod, jedro, zaključek – po oblikovni plati ustreza novinarskemu stilu pisanja. Če medijem posredovano novico primerjamo s prispevki, ki so jih na to temo naslednjega dne objavili nekateri mediji, ugotovimo, da so novinarji prejeto gradivo le nekoliko preoblikovali oziroma ga dopolnili z dodatnimi informacijami ali pa ga ustrezno skrajšali. V nadaljevanju navajam izseke prispevkov, objavljenih na Radiu Koper, v časopisu Delo, Dobro jutro in Primorske novice (tabela 5.1).

Tabela 5.1 Novinarski prispevki kot rezultat servisiranja

<i>Vir</i>	<i>Vsebina</i>
<i>Datum</i>	
<i>Naslov</i>	
RA Koper, 9. november 2007 – <i>Razpis za podelitev koncesij</i>	»Mestna občina Koper je včeraj objavila razpisa za podelitev koncesij za izgradnjo stadiona in olimpijskega bazena s poslovnimi prostori. Občina se je odločila, da bo obe naložbi uresničila s pomočjo javno zasebnega partnerstva, saj bo bodočima investitorjema podelila koncesiji.« (Radio Koper 2007)
Delo, 9. november 2007 – <i>Razpis za stadion in bazen</i>	»V MO Koper so se začeli postopki za napovedano prenovo stadiona in gradnjo novih objektov na Bonifiki. Pred dnevi so objavili razpis za podelitev koncesije za gradnjo športno-poslovnega objekta – stadion Bonifika in olimpijskega centra – bazen Koper.« (Grča 2007)
Dobro jutro, 19. november 2007 – <i>Bonifika za športnike</i>	»Konec septembra je občinski svet Mestne občine Koper sprejel odločitev o javnem- zasebnem partnerstvu v obliki koncesije gradnje za izvedbo projekta rekonstrukcije in dozidave obstoječega stadiona Bonifika in gradnje bazenskega kompleksa.« (Butul 2007a)
Primorske novice, 14. november 2007 – <i>Lastništvo bo deljeno</i>	»Mestna občina Koper je pred dnevi objavila razpisa za podelitev koncesije za gradnjo športno poslovnega objekta – stadion Bonifika in olimpijski center – bazen Koper. Kot je znano, namerava oba projekta izvesti v javno-zasebnem partnerstvu.« (N. R. 2007)

S stališča servisiranja novinarjev s strani občinske službe za odnose z javnostmi je zanimiv še zlasti zadnji primer članka, ki je bil 14. novembra objavljen v časniku Primorske novice. Kot je razvidno iz priloženega faksimila, je kot avtor članka naveden podpis »NR«, kar pomeni »naša redakcija«. V Primorskih novicah se tudi sicer običajno poslužujejo tovrstnega podpisovanja novic v primerih, ko je posamezna novica skoraj dobesedno povzeta iz sporočil za javnost in ni dejansko plod dela določenega novinarja. Sicer pa je omenjeni primer le eden izmed mnogih, ki nazorno prikazuje, kako občinska

služba za odnose z javnostmi »servisira« novinarje, ki običajno brez posebnega dodatnega truda poslana sporočila za javnost skoraj dobesedno prevzamejo in jih objavijo kot samostojne novinarske prispevke. Dejstvo je, da na ta način služba za odnose z javnostmi v gradivu, s katerim »servisira« novinarje, skoraj praviloma objavlja in predstavlja le pozitivne strani organizacije, tiste manj prijetne pa zamolči. Tako ravnanje je povsem etično, saj tudi javnost v sporočilih za javnost in oglasih ponavadi pričakuje natančne informacije, ki pa po novinarskih kriterijih niso nujno objektivne in uravnotežene.

Da delo občinske službe za odnose z javnostmi lahko imenujemo neke vrste »servis« za novinarje, priča tudi ustaljena praksa pošiljanja županovih (in podžupanovih, redkeje tudi predstojnikov uradov) slavnostnih govorov novinarjem. Da bi občinska služba za odnose z javnostmi olajšala delo novinarjem ob raznih občinskih dogodkih, kot so občinski praznik, različne otvoritvene slovesnosti, slavnostni sprejemi, podelitve priznanj in podobno, se je v odnosu med službo za odnose z javnostmi in novinarji uveljavila praksa, da pred ali po dogodku, na željo novinarja, občinska služba za odnose z javnostmi medijskim hišam, ki so za to zainteresirane, posreduje slavnostne govore in nagovore bodisi župana ali podžupanov. Tako je na primer zaposlena X 9.11. 2007 na prošnjo novinarke, novinarki A časnika Primorske novice po elektronski pošti posredovala pozdravni nagovor podžupana ob dogodku, ki se je v Kopru odvil v okviru kampanje Neodvisen.si. Novinarki je tako prihranila delo, saj ji med samim dogodkom podžupanovega govora ni bilo treba snemati ali zapisovati, ob tem pa je zagotovila tudi, da bo citat ali izsek podžupanovega govora v mediju pravilno objavljen in ne denimo izven konteksta ali kakor koli drugače popačen. Na tej točki se dimenzija »servisiranja« prepleta z naslednjo značilnostjo delovanja občinske službe za odnose z javnostmi, in sicer s »posredništvom«.

5.3.3 Posredništvo

Ena od značilnosti delovanja občinske službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper v odnosu do medijev je »posredništvo«. Ob opazovanju poteka dela sem namreč zasledila, da zaposleni X in Y novinarjem običajno posredujeta odgovore oziroma drugo gradivo, ki so ga pripravili strokovni sodelavci v drugih občinskih uradih oziroma direktorica občinske uprave ali župan. Tako je na primer zaposlena X 12. 11. 2007 novinarju D časopisa Dobro Jutro po elektronski pošti posredovala komentar župana na temo slovesnosti ob vstopu v Schengen, za katerega je novinar D zaposleno Y zaprosil po telefonu. V spremno besedilo elektronske pošte je tako zapisala: »*Posredujem izjavo župana*« (el. pošta, 12. november 2007, dostopno pri A. Č., andreja.cmaj@koper.si). Prav tako je zaposlena X 12. 11. 2007 novinarki E časopisa Žurnal24 posredovala odgovor na vprašanje v zvezi s ceno novoletnega okraševanja, ki so ga pripravili v Turistični organizaciji Koper. Zato je v elektronsko sporočilo pripisala: »*Pošiljam*

odgovor Tamare Kozlovič, vodje TOK.« (el. pošta, 12. november 2007, dostopno pri A. Č., andreja.cmaj@koper.si).

Tudi v ostalih primerih komuniciranja med novinarji in občinsko službo za odnose z javnostmi se pogosto zgodi, da zaposleni X in Y novinarjem dasta jasno vedeti, kdo je pripravil posamezen odgovor in koga naj potemtakem citirajo. Tako novinarji ob navajanju vira in citiranju posredovanih izjav običajno navedejo avtorja odgovora, kot veleva praksa, pa ob tem seveda izpustijo, da so jim odgovor posredovali iz občinske službe za odnose z javnostmi, saj so izjave, komentarji ali trditve, ki jih objavijo mediji, redkokdaj plod lastnih prepričanj in mišljenj zaposlenih v službi za odnose z javnostmi.

Tudi v telefonskih pogovorih, ko zaposleni X in Y novinarjem sporočata odgovore na novinarska vprašanja, ju običajno opomnita, kateri urad ali predstojnik (oziroma če gre za direktorico občinske uprave ali župana) je pripravil odgovor in koga naj mediji potemtakem citirajo. Tako se v bistvu velikokrat zgodi, da medij v novinarskem prispevku citira določenega predstojnika občinskega urada, ki pa v praksi z novinarjem dejansko ni prišel v stik, saj je ta odgovor posredoval službi za odnose z javnostmi in ne neposredno mediju, ki je za odgovor zaprosil. *»Tak način dela je ustaljena praksa številnih služb za odnose z javnostmi. S tem, ko gredo vsa vprašanja in odgovori skozi službo za odnose z javnostmi, imamo pregled nad tem, kaj se bo v zvezi z občino objavilo v medijih. Poleg tega pa je možnost manipulacij in potvarjanja izjav s strani novinarjev na ta način manjša,«* je v pogovoru med zaposleno Y in študentom Z 27. 11. 2007 izjavila zaposlena Y.

5.3.4 Dostopnost

Čeprav komuniciranje med službo za odnose z javnostmi Mestne občine Koper in novinarji večinoma poteka po telefonu ali elektronski pošti, so novinarji, ki si želijo kontakta na osebni ravni, na občini vselej dobrodošli. Tako se večkrat zgodi, da se novinarji, ki so se lotili pokrivanja obsežnejše ali bolj zahtevne tematike, ki zadeva občino, pri zaposlenih X in Y najavijo na sestanek. Iskanje termina za sestanek, ki bi ustrezal obema stranema, običajno ne povzroča težav. Tudi prilagajanje novinarjem in njihovim urnikom je v občinski službi za odnose z javnostmi postala ustaljena praksa, o tem priča primer z novinarko tednika Mag, ki se je sredi oktobra 2007 z občinsko službo za odnose z javnostmi dogovorila glede intervjuja z županom. Novinarka F se je z zaposleno Y najprej že v začetku oktobra večkrat slišala po telefonu, da bi skupaj našli termin za intervju, ki ga je novinarka želela posneti v živo, ki bi ustrezal vsem trem stranem – novinarki z ekipo, službi za odnose z javnostmi in županu. Dogovorili sta se za sredo, 17. 10. 2007. Tega dne se je ekipa časopisa Mag (novinarka in fotograf) osebno oglasila v prostorih občinske uprave, kjer so v županovi pisarni posneli intervju z županom. Po končanem delu pa se je novinarka z zaposleno Y dogovorila glede avtorizacije intervjuja. Dogovorili sta se, da bo novinarka dokončno obliko intervjuja

pred objavo, in sicer v petek, 19. 10. 2007, posredovala zaposleni Y v pregled. Čeprav se delovnik občinske uprave ob petkih konča ob 13.30 oziroma 14. uri, je novinarka intervju v avtorizacijo poslala šele v poznih popoldanskih urah. Kljub temu to med službo za odnose z javnostmi in predstavnico medija ni povzročilo nikakršne konfliktna situacije, saj je zaposlena Y intervju pregledala še isti dan in ga pravočasno vrnila novinarki.

O dostopnosti zaposlenih v službi za odnose z javnostmi priča tudi dejstvo, da sta številki mobilnih telefonov zaposlenih X in Y tako rekoč javni, kar pomeni, da z njimi razpolagajo vsi novinarji. Ti ju na mobilna telefona večkrat pokličejo tudi izven običajnega delavnika, ob vikendih, pa tudi ob praznikih.

Da je ena od razsežnosti delovanja občinske službe za odnose z javnostmi dostopnost, potrjuje tudi spletna stran Mestne občine Koper, kot eno od orodij v odnosu z mediji. Na uradni spletni strani Mestne občine Koper z naslovom <http://www.koper.si> so namreč dostopni vse novice in obvestila, aktualni razpisi, gradiva občinske sveta, odloki, pravilniki, predpisi in drugo gradivo, ki je novinarjem lahko v pomoč pri njihovem delu. Služba za odnose z javnostmi redno skrbi za ažurnost in profesionalnost na spletni strani objavljenih novic in obvestil ter za ažuriranje koledarja župana, ki je prav tako objavljen na spletu. Ažuriranje in objavljanje novic na spletu običajno poteka tako, da novico, ki se objavi na spletu in bi utegnila zanimati novinarje, služba za odnose z javnosti sočasno objavi na spletni strani in jo posreduje novinarjem. Tako so na primer 13. 11. 2007 na spletni strani Mestne občine Koper v rubriki aktualne novice objavili novico z naslovom »*Na popravljenem seznamu 10 elektorjev*«. To, isto novico so istočasno posredovali tudi novinarjem v adremi.

Dostopnost občinske službe za odnose z javnostmi se vzpostavlja, utrjuje in ohranja tudi z rednimi osebnostnimi stiki med zaposlenimi X in Y in novinarji. Te omogočajo razmeroma pogoste tiskovne konference (te so najmanj enkrat mesečno), različni slavnostni dogodki, kot so otvoritvene slovesnosti, razne podelitve in sprejemi, na katere so vedno povabljeni tudi novinarji in drugi predstavniki medijskih hiš, ob kocu leta pa župan priredi tudi tradicionalni novoletni sprejem za novinarje, ki predstavlja odlično priložnost za druženje z novinarji, izmenjavo mnenj in stališč, navezavo stikov itd.

5.3.5 Odvetništvo

Glede na to, da je eden od ciljev delovanja občinske službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper ohranjanje ugleda in pozitivne podobe organizacije v očeh javnosti, se zaposleni v službi za odnose z javnostmi zavzemajo, da bi bilo v javnosti čim manj negativne publicitete o Mestni občini Koper. Eno od zlatih pravil uredniških politik medijskih hiš namreč je, da je *slaba novica dobra novica*. Da bi novinarje odvrnili od negativne publicitete in tako branili interese organizacije, se včasih

zaposleni X in Y postavita v vlogo, ki spominja na vlogo »odvetnika« organizacije. Tako v novicah in gradivu, ki ga pošiljajo novinarjem, običajno predstavita le pozitivne strani organizacije, neprijetno oziroma negativno plat pa zamolčita. Odvetniško vlogo prevzemata tudi takrat, ko se v mediju pojavi popačena, napačna ali napačno interpretirana informacija, ki bi utegnila škodovati ugledu organizacije. V tem primeru se služba za odnose z javnostmi sprva posvetuje z nadrejenimi (običajno z direktorico občinske uprave ali z županom), kako reagirati, nato pa se dogovorijo o nadaljnjih korakih. Pogosto se zgodi, da zaposleni X in Y v tem primeru napišeta reagiranje in v skladu z Zakonom o medijih¹⁷ od urednika medija zahtevata objavo popravka oziroma prikaza nasprotnih dejstev.

Tako je 25. 9. 2007 zaposlena X na časopis Žurnal po elektronski pošti naslovila naslednjo zahtevo za popravek oziroma prikaz nasprotnih dejstev.

Zahteva za popravek

Zahtevamo, da v skladu z Zakonom o medijih objavite naslednji popravek oziroma pojasnilo.

MOK molči ob privatizaciji parkirišč na Markovcu

14. septembra ste v članku z naslovom MOK molči ob privatizaciji parkirišč na Markovcu pri bralcih spodbudili dvom v pravilno poslovanje MOK.

Res je, da si je nekdo na omenjeni površini uredil parkirna mesta, a občina doslej ni mogla ukrepati, ker ni šlo za javno površino. Ker pa so zdaj postopki za pridobitev omenjenega zemljišča pred koncem, bomo lahko obstoječo parkirno površino še povečali in jo spremenili v javno parkirišče. Ob tem se nam zdi skrajno neprofesionalno vaše podtikanje, da naj bi bilo zasebno parkirišče povezano z uslužbenko MOK. Prepričani smo, da bi lahko novinar pri stanovalcih v vsakem trenutku izvedel podatek o lastniku vozil, ki parkira na tem mestu. Očitno pa se mu to ni zdelo potrebno, saj bi članek ne bil aferaški.

¹⁷Zakon o medijih (<http://www.uradnolist.si/1/objava.jsp?urlid=2006110&stevilka=4666>) v svojem 6. oddelku namreč opredeljuje pravico do popravka ali odgovora. Zakon v svojem 26. členu pravi, da »ima vsakdo pravico od odgovornega urednika zahtevati, da brezplačno objavi njegov popravek objavljenega obvestila, s katerim sta bila prizadeta njegova pravica ali interes. Objava popravka se lahko zahteva v tridesetih (30) dneh od objave obvestila oziroma od dneva, ko je zainteresirana oseba zvedela za objavo, če zanjo iz objektivnih razlogov ni mogla zvedeti v okviru danega roka. Z izrazom obvestilo je mišljena vsaka objava vsebine, s katero sta lahko prizadeta pravica ali interes posameznika, organizacije ali organa, ne glede na to, ali je bila vsebina objavljena v obliki vesti, komentarja oziroma v kakršni koli drugi obliki. Z izrazom popravek ni mišljen samo popravek v ožjem smislu, to je zanikanje oziroma popravljanje zatrjevanih napačnih ali neresničnih navedb v objavljenem obvestilu, ampak tudi navajanje oziroma prikaz drugih ali nasprotnih dejstev in okoliščin, s katerimi prizadeti spodbija ali z namenom spodbijanja bistveno dopolnjuje navedbe v objavljenem besedilu.« (prav tam).

Služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper (el. pošta, 25. september 2007, dostopno pri A. Č., andreja.cmaj@koper.si)

Kot je razvidno iz besedila, je pod tekst kot avtorja reagiranja zaposlena X podpisala službo za odnose z javnostmi, saj je tudi sicer tako, da ob reagiranju v medijih nastopa služba za odnose z javnostmi in ne posamezna zaposlena.

Odvetniška vloga se v občinski službi za odnose z javnostmi kaže tudi tedaj, ko ta v medijih zanika ali »ostro zavrača« določene informacije, špekulacije, druga namigovanja ali na primer z dodatnimi pojasnili določeno žgočo zadevo omili. Kot primer *odvetniške* vloge službe za odnose z javnostmi navajam izsek članka, ki je bil v časopisu Dnevnik objavljen 14. novembra 2007.

V članku z naslovom »Strah pred palmami na Vojkovem nabrežju« je novinarka pisala o odstranjevanju dreves na Vojkovem nabrežju v Kopru, kar je vznemirilo nekatere tamkajšnje prebivalce. Ti naj bi se prestrašili, da bo koprski župan Boris Popovič na mesto starih dreves samovoljno posadil palme. Čeprav je novinarki odločitev in razlog za odstranitev dreves pojasnil že direktor komunale, je dodatno pojasnilo k omenjenemu članku dodala še zaposlena v službi za odnose z javnostmi, ki je dodatno pojasnila, da so se za tak ukrep odločili tudi zaradi klicev prebivalcev samih. Navajam izsek iz članka, ki je bil 14. 11. 2007 objavljen v časopisu Dnevnik.

»Ogled sta že sredi oktobra opravila občinski inšpektorat in delavka komunale. Ob zadnjem neurju se je eno drevo skupaj s koreninami že podrlo, medtem ko je eno viselo na cesti, drugo pa na otroško igrišče.« (Tanackovič 2007), je v članku izjavila zaposlena Y v občinski službi za odnose z javnostmi, ob tem pa je dodala tudi sledeče: »Ker si želimo, da bi bilo zaradi rekonstrukcije čim manj težav, bomo na makadamskem delu za bloki uredili parkirna mesta za stanovalce« (prav tam). Poleg tega pa je novinarki izrecno poudarila, da ob rekonstrukciji ceste palme na Vojkovem nabrežju niso predvidene. S temi pojasnili je zaposlena Y prevzela nekakšno *odvetniško* vlogo in na ta način skušala pomiriti prebivalce in zaščititi ugled občine.

Da bi ohranili ugled organizacije v očeh javnosti, pa se v občinski službi za odnose z javnostmi včasih odločijo tudi, da *zadeve ne bodo komentirali*, saj bi z morebitnim preuranjenim komentarjem lahko škodili podobi organizacije. Tako na primer se je občina kakršnega koli komentarja vzdržala ob jesenskih volitvah v Državni svet, ko je Vrhovno sodišče Republike Slovenije presodilo, da je občinski svet v Kopru pravila za volitve elektorjev in kandidatov spreminjal med že razpisanim postopkom in v neskladju z zakonskimi določili. Kot zgled navajam izsek prispevka Radia Slovenija:

»Ali bodo to na občini storili, nismo uspeli izvedeti, sodbe namreč ne komentirajo, ker je uradno še niso dobili, župan pa je na dopustu. Teoretično se torej lahko zgodi, da bo Koper na volitvah za državnega svetnika iz obalne skupnosti imel dva kandidata in

nobenega elektorja. V Piranu in Izoli imajo vsak svojega kandidata, Marjana Tončiča in Darka Grada, in vsak po štiri elektorje» (Škamperle 2007).

Podobno se je zgodilo sredi novembra, ko je novinar časopisa Dobro Jutro na zaposleno Y v službi za odnose z javnostmi naslovil prošnjo za komentar župana na temo volitev v Državni svet. Ker je bil v tem obdobju župan na dopustu in v občini še niso prejeli rzsodbe sodišča, so presodili, da v danem trenutku zadeve ne bi bilo pametno komentirati. To so sporočili novinarju, ki je v članek z naslovom »*Ali proti Popoviču prvi politični poraz?*« zapisal sledeče (navajam izsek članka): »*Za mnenje MOK-a in župana smo zaprosili tudi predstavnico za stike z javnostmi na MOK-u Mojco Beljan, ki je sporočila: »Župan je odsoten, pa tudi sicer v tem trenutku zadeve ne moremo komentirati, saj rzsodbe še nismo prejeli.«* (Butul 2007)

Vloga odvetništva se v občinski službi za odnose z javnostmi manifestira tudi tedaj, ko želi občina v medijih prikazati svojo plat zgodbe, svoje videnje določene zadeve ali svoj komentar na določen dogodek, ki ga mediji dotlej niso vključili v novinarske prispevke. Tako je na primer 5. 10. 2007 zaposlena X po elektronski pošti novinarjem posredovala županovo izjavo za javnost na temo idejnega projekta športno-kulturnega parka na Markovcu. Nekaj dni pred tem so mediji namreč enostransko (to je brez izjave Mestne občine Koper) poročali o zamisli Krajevne skupnosti Žusterna, da bi na Markovcu zgradili športno-kulturni park. Ker je Mestna občina Koper ocenila, da takšno poročanje medijev lahko škodi njenemu ugledu, je občinska služba za odnose z javnostmi medijem posredovala naslednjo izjavo za javnost, ki nazorno odraža županov pogled na omenjeno tematiko.

Gre resnično za projekt občanov?

V občinski upravi Mestne občine Koper smo bili nad povabilom predsednika sveta KS Žusterna Patrika Peroše na včerajšnjo javno predstavitev idejnega projekta športno-kulturni park Markovec nemalo začudeni. Povsem neobičajno se nam zdi, da je generalni sekretar stranke Oljka Patrik Peroša pod pretvezo, da zastopa željo krajanov, zadevo samovoljno prevzel v svoje roke in se lotil nekakšnega prostorskega načrtovanja. Kot je znano, imamo namreč za to v občinski upravi Mestne občine Koper zaposlene uradnike oziroma strokovne delavce, ki so za tovrstno delo ustrezno usposobljeni in plačani oziroma v Mestni občini Koper, kot tudi v večini drugih slovenskih občin, projektiranje novih naložb običajno zaupamo zunanjim podjetjem, ki jih za opravljeno storitev prav tako ustrezno plačamo. Ko pa gre za večje projekte, najboljše rešitve izberemo s pomočjo arhitekturno-urbanističnih natečajev, ki jih izpeljemo v sodelovanju z arhitekturno zbornico. Lani smo jih na primer izpeljali kar šest, letos dva, v kratkem pa načrtujemo še enega. Na ta način dosežemo, da so nove investicije

ustrezno projektirane, da imajo ustrezno finančno konstrukcijo in da ustrezajo željam in potrebam naročnika, kar je konec koncev tudi eden temeljnih pogojev za njihovo uspešno izvedbo.

»Patrik Peroša je – ne ozirajoč se na resnične želje krajanov – vajeti vzel v svoje roke in se lotil projektiranja nekakšnega, kot ga imenuje, športno-kulturnega parka. Sprašujem se, čemu mu je bilo njemu in stranki Oljka tega sploh treba. Saj vemo, kdaj so volitve. Zakaj tega niso vključili v svoj predvolilni program, s katerim bi lahko zmagali, namesto da je pred desetimi meseci na volitvah zmagal župan, ki so mu volivci zaupali kar 70,27-odstotno podporo, stranki Koper je naš pa 51,25-odstotno podporo,« pravi župan Boris Popovič.

Kot je znano, imamo v občinski upravi Mestne občine Koper jasno izdelano vizijo razvoja občine, ki temelji na jasno zastavljenih in finančno izvedljivih načrtih, ki ne zrastejo kar tako čez noč. Projekti in arhitekturne rešitve so običajno plod večmesečnega dela, zanje so potrebna široka usklajevanja in dopolnjevanja. Prav pred kratkim smo javnosti razgrnili predlog občinskih prostorskih aktov za gradnjo stanovanj na tem območju. Kot smo pojasnili, je na tem območju poleg stanovanj predvidena tudi gradnja parka z otroškim igriščem. V podaljšku Beblerjeve ulice bomo zgradili tudi igrišče za mali nogomet, rokomet, odbojko in košarko. Če pomislimo, da imajo krajanje Žusterne za prostočasne dejavnosti na razpolago tudi prenovljene prostore krajevne skupnosti, prenovljeno šolo z zunanji in notranji športnimi površinami, pokrito balinišče, le nekaj korakov od tod pa tudi športno rekreacijski park Bonifika, so očitki, češ da krajanje na tem območju nimajo površin za kakovostno preživljanje prostega časa, dobesečno za lase privlečeni.

»Ob tem v oči bode dejstvo, od kod krajevni skupnosti finančna sredstva za ta »velikopotezni« projekt. So ga financirali z njihovimi sredstvi in torej posredno z občinskim denarjem ali je v ozadju tega požrešnega projekta morda kakšen skriti pokrovitelj, saj vemo, da je stranka Oljka že večkrat doslej na plečih naših nič hudega slutečih krajanov s svojo širokogrudnostjo skušala nabrati nekaj poceni političnih točk, kar se je na primer zgodilo v Krajevni skupnosti Koper Center. Če je generalni sekretar Oljke Patrik Peroša v vsemogočni center, ki so ga zasnovali na kar 10 tisoč kvadratnih metrov velikem zemljišču, umestil večnamenski kulturni dom, prostore za društva, amfiteater, mladinski center, igrišča, park, površino za piknike, pse, parkirišče, garažno hišo in še vrsto drugih dejavnosti, je, kot kaže, pozabil še na pralnico, likalnico, vrtec, samopostrežno restavracijo, stadion in seveda še na mini letališče za predsednika stranke Oljka, da bi s svojim zasebnim letalom lahko prišel na obisk. Saj dobro vemo, da je gospod Markežič že v času, ko je spravil podjetje Tomos v stečaj, na portoroškem letališču imel parkirana kar tri

zasebna letala. Sprašujem se, ali Patrik Peroša želi na tem območju zgraditi objekt, ki bi po obliki in vsebini bolj spominjal na razvpito izolsko diskoteko Gavioli, po drugi strani pa bi na ta račun zakasnilo prepotrebno gradnjo vodovoda in kanalizacije ali prenovo neustreznih cest na nekem drugem delu naše občine ali pa bi na ta račun v daljno prihodnost pomaknil prepotrebno obnovo in gradnjo vrtcev in šol. Obžalujem, da je Patrik Peroša pod pretvezo, da gre za željo večine, samovoljno nastopil proti delu občinske uprave, v kateri se trudimo, da bi Mestno občino Koper preobrazili v občankam in občanom prijazno občino. Sprašujem se, čemu je peščici običajno vedno enih in istih ljudi v interesu lagati in zavajati javnost ter vsakič znova nastopati v vlogi nekonstruktivne opozicije?» je še dejal župan.

Časopis Primorske novice je omenjeno izjavo za javnost povzel in jo objavil, tako je služba za odnose z javnostmi dosegla, da je bilo javnosti razkrito tudi stališče občine glede omenjenega projekta.

5.3.6 Načela delovanja službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper v luči razsežnosti notranjega podjetništva

Kot smo ugotovili na podlagi analize, so načela delovanja občinske službe za odnose z javnostmi: *pravočasnost, servisiranje, posredništvo, dostopnost in odvetništvo*. Če omenjene kategorije primerjamo z razsežnostmi notranjega podjetništva (*novi posli, nove enote ali podjetja, inovacije izdelkov ali storitev, tehnološke inovacije, samoprenova, prevzemanje tveganja in proaktivnost*), ugotovimo, da določene razsežnosti notranjega podjetništva sovpadajo z nekaterimi značilnostmi delovanja občinske službe za odnose z javnostmi in imajo s tem pomembno vlogo za njeno učinkovitost. To velja predvsem za razsežnosti *prevzemanje tveganja in proaktivnost*, pa tudi za razsežnost *nove enote ali podjetja*. Kot se je namreč izkazalo med analizo in interpretacijo rezultatov raziskave, je v službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper mogoče opaziti odmik od običajnih načinov poslovanja občinskih uradnikov, za katere veljata pregovorna statičnost in neelastičnost. Zaposlenih X in Y pri njunem delu namreč ne omejujejo utečeni birokratski¹⁸ postopki, temveč sta pri svojem delu fleksibilni in proaktivni. Njuno delo ni zaznamovano s togostjo in rutinskimi postopki, temveč je dinamično in prilagodljivo. Fleksibilnost je pri njunem delu mogoče zaslediti predvsem tedaj, ko skušata biti v odnosu do novinarjev pravočasni in dostopni. V želji, da bi medijem zagotovili čim hitrejšo in čim bolj kakovostne odgovore, se razlikujeta od ostalih občinskih uradnikov, ki svoj osemurni delavnik skoraj brez izjeme zaključujejo

¹⁸ Po Webbru (Čurin Kavre 2006) so prednosti birokratske organizacije točnost, hitrost, uniformnost poslovanja, poznavanje dokumentov, trajnost, predvidljivost, stroga podrejenost in varčnost, slabe strani pa preprečevanje spontanosti, kreativnosti in iniciativnosti.

točno ob uri. V tem segmentu se zaposleni X in Y obnašata kot notranji podjetnici, ki delujeta v interesu organizacije.

Notranjepodjetniško razsežnost *prevzemanje tveganja* v občinski službi za odnose z javnostmi zasledimo predvsem tedaj, ko zaposleni X in Y prevzameta odvetniško vlogo v organizaciji. S tem, ko v medijih kakšno trditev ali napačno interpretacijo novinarjev »odločno in ostro zanikata« ali določene zadeve, ki bi utegnili škodovati interesu in ugledu občine, ne želita komentirati, nase istočasno prevzameta določeno odgovornost in tveganje. Tudi z izbiro posameznega orodja v odnosu do medijev gre za prevzemanje odgovornosti in tveganja. Služba za odnose z javnostmi se mora še zlasti v kriznih situacijah odločiti, katero orodje bo uporabila, ali bo to novinarska konferenca ali izjava za javnost ali katero drugo orodje. Upravičenost in pravilnost izbire posameznega orodja pa se izkaže šele ob zaključku komunikacijske dejavnosti.

Notranjepodjetniška razsežnost *nove enote ali podjetja* se odraža v sami organizacijski strukturi in nekakšni avtonomiji službe za odnose z javnostmi. Ta sicer deluje kot neke vrste »servis« za novinarje oziroma je njena vloga »posredniška«, saj je služba za odnose z javnostmi nekakšen vmesnik ali lahko bi rekli »vratar« med občinsko upravo na eni in javnostjo oziroma mediji na drugi strani. Toda kljub temu je služba za odnose z javnostmi v svojem delovanju dokaj samostojna in avtonomna. Formalno sta zaposleni X in Y sicer odgovorni županu oziroma direktorici občinske uprave, toda v praksi je njuno delovanje v odnosu do medijev predvsem plod njunih lastnih odločitev. Teoretično bi občina namreč lahko izbrala zunanjo agencijo, ki bi občini vodila in upravljala odnose z javnostmi, kar je predvsem pri profitnih organizacijah, zlasti v gospodarstvu, zelo pogosta praksa. Toda Mestna občina Koper se je raje odločila, da bo upravljanje odnosov z javnostmi zaupala svoji lastni službi, ki ji bo omogočila delovanje v notranjepodjetniškem okolju.

Doslej smo nanizali tiste elemente notranjega podjetništva, ki se odražajo v načelih delovanja službe za odnose z javnostmi in pozitivno vlogo za njeno delovanje. Za lažjo razumevanje smo jih strnili v naslednjo tabelo.

Tabela 5.2 Notranjepodjetniške razsežnosti in načela delovanja službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper

<i>Notranjepodjetniške razsežnosti</i>	<i>V katerih načelih delovanja službe za odnose z javnostmi MOK se odražajo</i>	<i>Kako se odražajo</i>
<i>Nove enote/podjetja</i>	Pravočasnost, servisiranje, posredništvo, dostopnost, odvetništvo	Skozi vse vidike delovanja, v sami strukturi in avtonomiji službe
<i>Prevzemanje tveganja</i>	Pravočasnost, odvetništvo	Pri zavlačevanju z odgovori, v kriznih situacijah in razmerah negotovosti, pri izbiri orodij
<i>Proaktivnost</i>	Dostopnost, posredništvo, servisiranje, pravočasnost	Preusmerjanje pozornosti, pošiljanje sporočil, fleksibilnost

5.3.7 Pomanjkljivosti in predlogi za izboljšave

Medtem ko smo v prejšnjem poglavju nanizali nekatere notranjepodjetniške razsežnosti, ki se odražajo v načelih delovanja službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper in tako prispevajo k njeni učinkovitosti, je na drugi strani med analizo delovanja omenjene službe mogoče odkriti tudi nekatere njene pomanjkljivosti. S pomočjo literature iz notranjega podjetništva (Antončič idr. 2002 in Glas in Pšeničny 2000) ter s pomočjo literature odnosov z javnostmi (Grunig 1992, Jernejčič 2007, Theaker 2004 in Verčič idr. 2002) sem pripravila nekatere predloge za izboljšave delovanja občinske službe za odnose z javnostmi, pri čemer sem se oprla na nekatere elemente, ki so značilni za notranje podjetništvo. Kot sem namreč pojasnila že uvodoma, je moja teza ta, da se z elementi notranjega podjetništva da povečati učinkovitost službe za odnose z javnostmi.

Ena od poglavitnih pomanjkljivosti službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper je, da nima vnaprej in strateško načrtovanih odnosov z javnostmi, ki bi službi omogočali hitrejšo odzivnost, večjo produktivnost in posredno večjo učinkovitost. Kot je razvidno iz opisa delovanja in organiziranosti občinske službe za odnose z javnostmi, se orodja in strategije pri komuniciranju z mediji (pa tudi z ostalimi javnostmi) izbirajo sproti, na podlagi intuicije zaposlenih v službi za odnose z javnostmi, na podlagi odločitev vrha organizacije (župana oziroma direktorja občinske uprave) in ne po vnaprej določenem komunikacijskem načrtu, kot to priporoča strokovna literatura s področja odnosov z javnostmi (npr. Grunig 1992). Zato je eno prvih priporočil za izboljšanje učinkovitosti delovanja službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper izdelava strateško načrtovanega komunikacijskega načrta odnosov z javnostmi. Ta naj

bi opredeljeval, kaj želimo z določeno komunikacijo doseči in kdaj ter kako bomo to dosegli. Izdelava komunikacijskega načrta tako predvideva identifikacijo ciljnih javnosti, merjenje njihovih stališč, razvoj strategije odnosov z javnostmi, pripravo strategije komuniciranja v kriznih situacijah, izbor specifičnih orodij in merjenje ter vrednotenje rezultatov. V strategijo komuniciranja pa je pomembno vključiti tudi komunikacijske aktivnosti ob pojavu morebitne krize, ki bi za organizacijo utegnili imeti negativne posledice.

Z opredelitvijo strategije komuniciranja bi v službo za odnose z javnostmi tako obenem vključili notranjepodjetniško razsežnost samoprenove, proaktivnosti in inovativnosti. Glede na to, da priprava komunikacijskega načrta terja tudi precejšnjo mero odgovornosti, tu lahko govorimo o še eni notranjepodjetniški razsežnosti, in sicer prevzemanju tveganja. Pri pripravi strateškega načrta komuniciranja je pomembno tudi, da organizacija določi osebo, ki bo odgovorna za komuniciranje z mediji. V občinski službi za odnose z javnostmi sicer velja, da so za komuniciranje z mediji pristojni župan, direktorica občinske uprave, predstojniki uradov in zaposlene v službi za odnose z javnostmi. V kolikor pa jih ti pooblastijo, je komuniciranje z mediji izjemoma lahko dovoljeno tudi drugim zaposlenim v občinski upravi. Kljub temu pa se občasno še vedno dogaja, da iz organizacije v medije uhajajo informacije, ki ne gredo preko službe za odnose z javnostmi. Zato bi bilo smiselno, da bi v načrtu komuniciranja tudi eksplicitno opredelili, kdo in kdaj je pooblaščen za komuniciranje z mediji in kakšne so sankcije ob nespoštovanju tega pravila. S tem bi se izognili nepreglednemu uhajanju informacij, zmedi, zmotljivim in napačnim interpretacijam, pa tudi temu, da bi izjave, komentarje ali odgovore novinarjev dajal nekdo, ki za to ni pristojen oziroma se vsebinsko ne spozna na posamezno področje.

Čeprav je – kot smo ugotovili v raziskavi – eno temeljnih vodil službe za odnose z javnostmi pravočasnost, bi bilo čim krajši odziv na vprašanja novinarjev mogoče doseči z izdelavo seznama potencialnih vprašanj in odgovorov (bolj znan kot sezam *Questions and answers oziroma Q&A*). Ta bi odgovornim za odnose z mediji omogočal hitrejši, vsebinsko bolj popoln in kakovostnejši medijski nastop ter boljšo pripravljenost in hitrejšo odzivnost na novinarska vprašanja in ostale zahteve (prošnje za komentarje, pojasnila ipd.).

S priporočilom, ki se nanaša na izdelavo strateškega komunikacijskega načrta, je posredno povezano tudi priporočilo glede izdelave analize dela in merjenja rezultatov komunikacijskih aktivnosti. Pomanjkljivost občinske službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper je namreč tudi ta, da ne izvaja merjenja učinkovitosti in uspešnosti svojih komunikacijskih aktivnosti, kar pa je v skladu s teorijo odnosov z javnostmi dandanes praktično nujno. Mestna občina Koper bi zato morala redno analizirati svoje komuniciranje, še zlasti ob pomembnejših prelomnicah (na primer po volitvah, po občinskem referendumu ipd.). Tako bi ugotovila, kateri komunikacijski

programi so bili pravilno zastavljeni, katera orodja komuniciranja so pripomogla k uspešnosti posameznega komunikacijskega projekta, katere aktivnosti so bile zgrešene, katerim potezam bi bilo v prihodnje treba nameniti več pozornosti, kateri mediji so občini bolj naklonjeni in kateri manj ipd. Osnovni namen merjenja in vrednotenja rezultatov mora biti ugotovitev, ali je določen komunikacijski program uresničil zastavljene cilje in posledično, ali ga nadaljujemo ali prekinemo.

Naslednje priporočilo se nanaša na izobraževanje. Medtem ko sta zaposleni X in Y po izobrazbi univerzitetni diplomirani novinarki, ki imata izkušnje s področja novinarstva, poleg tega pa sta se strokovno izobraževali tudi na različnih seminarjih in konferencah s področja odnosov z javnostmi, župan, direktorica in predstojniki uradov ter vodje služb, ki običajno nastopajo kot sogovorniki novinarjev, teh znanj nimajo. Zato bi bilo smiselno razmisliti o dodatnem izobraževanju, ki bi bilo namenjeno prav slednjim. Lahko bi se odločili na primer za notranje izobraževanje (zaposleni X in Y bi pripravili interno izobraževanje za zaposlene, ki komunicirajo z novinarji). Cilj tega izobraževanja bi bil zaposlene seznaniti s temeljnimi načeli delovanja novinarjev, s temeljnimi pravili nastopanja v medijih, pa tudi z določenimi pravili retorike in poslovnega komuniciranja ter poglobitvimi načeli dela na področju odnosov z javnostmi. Poleg tega bi veljalo razmisliti o dodatnem strokovnem usposabljanju nekaterih zaposlenih, ki pogosteje nastopajo v medijih (župan, direktorica občinske uprave, predstojniki določenih občinskih uradov). Ti bi se občasno lahko udeleževali enodnevnih seminarjev in delavnic, na katerih bi se naučili temeljnih veščin komuniciranja in nastopanja v medijih. Razmislili bi lahko tudi o izmenjavi izkušenj v poslu odnosov z javnostmi z organizacijami, ki so notranjepodjetniško naravnane, s čimer bi okrepili notranjepodjetniško kulturo. Usposabljanje in izmenjava izkušenj na primer z določenimi agencijami za upravljanje odnosov z javnostmi, ki sodijo v vrh te dejavnosti v slovenskem prostoru, bi lahko pripomogla k temu, da bi zaposleni v občinski upravi Mestne občine Koper ob nastopu v medijih delovali bolj suvereno in prepričljivo, odločneje ter z retoričnega vidika profesionalno. Usposabljanje bi lahko izvajali določeno časovno obdobje, na primer daljše časovno obdobje (tri do šest mesecev), enkrat tedensko ali krajše obdobje, na primer vsak dan, nekaj ur tedensko.

Čeprav je produktivnost službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper na visoki ravni, bi lahko postala še produktivnejša. To bi lahko dosegli tako, da bi določene zadeve, s katerimi trenutno upravlja občinska služba za odnose z javnostmi, zaupali zunanjim sodelavcem ali na primer določenim agencijam. Tako bi tiste zadeve, ki službi trenutno vzamejo preveč časa in energije (na primer pisanje in priprava člankov za občinski časopis, lektoriranje tekstov, pisanje govorov, arhiviranje medijskih objav), zaupali zunanjim sodelavcem, ki bi jih za to ustrezno plačali, službi pa bi se posledično zmanjšala količina in obseg dela. Zaposlenima X in Y bi to omogočilo, da bi svojo poglobitvo pozornost posvetili resnično najpomembnejšim zadevam (npr. reševanju

novinarskih vprašanj, pripravi strategije komuniciranja ipd.), tiste, ki organizaciji ne prinašajo dodane vrednosti, in so torej bolj obstranskega pomena, pa bi prepustili zunanjim sodelavcem oziroma zunanjim institucijam. Seveda pa bi pri tovrstni racionalizaciji dela zaposleni v službi za odnose z javnostmi potrebovali večjo avtoriteto in avtonomijo nad izdatki in dostop do večjih finančnih sredstev.

Naslednje priporočilo se nanaša na spodbujanje z nagradami in pohvalami. Težava institucije, kakršna je občina, je predvsem ta, da so plače in sistem napredovanja zaposlenih zakonsko določeni. Vodstvo sicer ima nekaj možnosti za nagrajevanje uspešnih posameznikov, vendar so te v primerjavi z gospodarstvom precej toge in skromne. V kolikor občina nima možnosti, da bi posameznike, ki se v odnosu z javnostmi izkažejo kot izjemno uspešni, nagradila, bi morala razmisliti vsaj o spodbujanju zaposlenih na drugačne načine. Na primer tisti zaposleni, ki bi s svojimi prispevki (članki, fotografijami, zamislimi in idejami) pomagali pri ustvarjanju občinskega glasila, bi bili pohvaljeni s strani direktorja uprave ali celo župana, njihovo delo pa bi bilo – v okviru zakonskih zmožnosti – tudi nagrajeno. Na ta način bi dosegli večje sodelovanje zaposlenih pri pripravi občinskega glasila in pri ostalih aktivnostih, ki zadevajo odnose z javnostmi, kar bi se zagotovo odražalo na večji kakovosti in višji ravni profesionalnosti.

V službo za odnose z javnostmi bi lahko vnesli še eno notranjepodjetniško razsežnost, ki bi pripomogla k večji učinkovitosti. To so *tehnološke inovacije*, v smislu uvajanja večje informatizacije in novih tehnologij. Služba za odnose z javnostmi bi se lahko prilagodila delu novinarjev tako, da bi v svoje delo vnesla določene novosti, kot so na primer vzpostavitev novinarskega središča na že obstoječi spletni strani Mestne občine Koper. Novinarsko središče bi vsebovalo neposredne kontakte z zaposlenima X in Y, osnovne in druge uporabne informacije o Mestni občini Koper, med njimi tudi logotip občine v različnih formatih in slikovno gradivo, poleg tega pa bi bilo smiselno objaviti tudi seznam najpogostejših novinarskih vprašanj in odgovorov. Tako bi novinarji, ki bi jih denimo zanimala neka splošna oziroma pogosto želena informacija v zvezi z Mestno občino Koper, svoj odgovor lahko našli že na spletni strani. To pomeni, da se jim z novinarskim vprašanjem ne bi bilo treba obračati na občinsko službo za odnose z javnostmi, kar pomeni, da bi se z vpeljavo tovrstnega načina dela, slednji zmanjšal obseg dela. Zaposleni v službi za odnose z javnostmi se potemtakem ne bi več ukvarjali s številnimi, včasih povsem nerelevantnimi, novinarskimi vprašanji in prošnjami medijev, da jim služba za odnose z javnostmi na primer posreduje fotografijo župana ali denimo življenjepis direktorice občinske uprave, temveč bi svojo pozornost lahko v večji meri namenili zahtevnejšim in obsežnejšim novinarskim zahtevam.

Drugi predlog, ki se nanaša na inovacije storitev, je vzpostavitev pošiljanja elektronskih izjav medijem. Kot je razvidno iz raziskave, je v občinski službi za odnose z javnostmi trenutno uveljavljena praksa, da se izjave in sporočila za javnost medijem

najpogosteje pošiljajo v pisni obliki in največkrat po elektronski pošti. Ta način dela je še zlasti za elektronske medije (televizije in radie) precej nevhvaležen, saj morajo izjave občinske uprave povzeti ali se dogovoriti za naknadno snemanje (zvočnih ali slikovnih) izjav. Kar pa se – največkrat zaradi pomanjkanja časa – dogaja zelo poredko. Če bi služba za odnose z javnostmi svoje delo posodobila do te mere, da bi pomembna sporočila za javnost in izjave vodilnih posnela in po elektronski pošti pošiljala medijem, bi s tem dosegla dvoje stvari hkrati: novinarjem elektronskih medijev se z občinsko službo za odnose z javnostmi ne bi bilo treba naknadno dogovarjati o terminih za snemanje izjav, intervjujev, komentarjev in podobno, ob tem pa bi dosegli to, da bi tudi elektronski mediji pogosteje objavljali izjave zaposlenih v občinski upravi in ne le parafraziranih povzetkov njihovih izjav.

Pomanjkljivosti in predloge izboljšav, ki temeljijo na nekaterih elementih notranjega podjetništva, sem strnila v naslednjo tabelo.

Tabela 5.3 Pomanjkljivosti občinske službe za odnose z javnostmi in predlogi izboljšav

<i>Pomanjkljivosti</i>	<i>Predlogi izboljšav</i>
Odnosi z javnostmi niso strateško planirani.	Izdelava strateškega načrta komuniciranja (vključujoč načrt kriznega komuniciranja). Izdelava seznama Q&A. Merjenje rezultatov in analiza komunikacijskih aktivnosti.
Pomanjkljiva strokovna podkovanost zaposlenih, ki nastopajo v medijih.	Interno izobraževanje, udeležba na strokovnih seminarjih, sodelovanje in izmenjava izkušenj z drugimi organizacijami.
Preobremenjenost s postranskimi in manj pomembnimi nalogami.	Večja avtonomija odločanja, dodeljevanje nalog zunanjim sodelavcem, večja avtonomija nad finančnimi izdatki;
Pomanjkanje nagrad in pohval.	Motiviranje zaposlenih v okviru zakonskih določil in s pohvalami nadrejenih.
Prevelik obseg dela z novinarji.	Vzpostavitev novinarskega središča na spletni strani, pošiljanje elektronskih izjav.

5.3.8 Poglavitne ugotovitve raziskave

Služba za odnose z javnostmi Mestne občine Koper ne dela v omejevalnem okolju, kakršnega stereotipno pripisujemo javni upravi, za katero velja pregovorna *zbirokratiziranost*. Ravno obratno. Okolje delovanja občinski službi za odnose z

javnostmi omogoča ustvarjalnost, fleksibilnost, neodvisnost in sprejemanje tveganj, kar so obenem vodila notranjih podjetnikov. Toda čeprav se pri vodstvu organizacije – v tem primeru županu koprške občine – kaže zavzetost za notranje podjetništvo, o čemer pričajo tudi rezultati raziskave, saj je v organizaciji moč zaznati nekatere elemente notranjepodjetniškaga delovanja, določene pomanjkljivosti delovanja občinske službe za odnose z javnostmi pričajo, da bi Mestna občina Koper notranje podjetništvo v službi za odnose z javnostmi v prihodnje lahko še okrepila in nadgradila. Teorija notranjega podjetništva (Antončič idr. 2002, 61) namreč poudarja, da posamezniki, ki delujejo kot notranji podjetniki, želijo odgovornost in imajo močno težnjo po samoizražanju in večji svobodi v svojih organizacijskih strukturah. Če svobode ne dobijo, lahko to razočaranje povzroči, da posameznik postane manj produktiven ali celo zapusti organizacijo. To pomeni, da če Mestna občina Koper zaposlenim v službi za odnose z javnostmi ne bi omogočala delovanja v takem okolju, ki daje možnost avtonomije, ustvarjalnosti, samoiniciative in sprejemanja odgovornosti in tveganj, bi se zaposleni v službi odnosov z javnostmi najverjetneje odločili, da organizacijo zapustita in »samooživitev« dosežeta kje drugje, na primer v zasebni agenciji za upravljanje odnosov z javnostmi. To je konec koncev tudi bolj dobičkonosno v primerjavi z delom v javni upravi, toda kot pravi Antončič (v Antončič idr. 2002, 63–64), medtem ko tradicionalne managerje motivirajo predvsem nagrajevanja in tipične nagrade, notranji podjetniki uspevajo prav zaradi neodvisnosti in možnosti ustvarjanja. Prav večja neodvisnost in avtonomija zaposlenih v občinski službi za odnose z javnostmi tvorita eno od šestih priporočil, ki temeljijo na notranjepodjetniškem razmišljanju in ki bi lahko prispevalo k večji učinkovitosti delovanja službe za odnose z javnostmi koprške občine. Kot priporoča strokovna literatura, je namreč prav sposobnost angažirati podjetniško naravnane posameznike ali skupine znotraj obstoječih podjetij, da ti hitreje zaznajo priložnosti in probleme podjetja, v katerem delujejo, prednost tistih organizacij, ki uspejo v sodobni neprizanesljivi konkurenci na globalni ravni odstopiti od sivega povprečja in ohraniti svojo dejavnost na zavidljivem položaju.

V raziskavi so se potrdila moja pričakovanja, da so v občinski službi za odnose z javnostmi že prisotni nekateri notranjepodjetniški elementi, poleg tega pa sem prišla tudi do nekaterih novih spoznanj. Tako sem na primer ugotovila, da čeprav občinska služba za odnose z javnostmi teži k odličnosti in profesionalnosti, je v odnosu med zaposlenima v PR službi in novinarji mogoče zaslediti nekatere pomanjkljivosti. Te sicer niso tako eksplicitne, kljub temu pa bi z njihovo odpravo in z vpeljavo nekaterih teoretičnih priporočil v prakso zagotovo lahko prispevali k učinkovitejšemu delu v občinski službi za odnose z javnostmi koprške občine.

6 ZAKLJUČEK

Dejstvo je, da PR oziroma odnosi z javnostmi danes pridobivajo vse večji pomen in predstavljajo eno od najhitreje rastočih panog, ki je tako rekoč nepogrešljiv element bodisi v gospodarskem kot tudi javnem sektorju.

V odnosih z javnostmi prav posebno mesto zasedajo odnosi z mediji. Mediji s svojim poročanjem namreč vplivajo na predstave ljudi o sleherni organizaciji, s čimer posredno ali neposredno usodno krojijo tudi sam ugled organizacij. Prav zato se številni praktiki in teoretiki odnosov z javnostmi, pa tudi drugih, sorodnih ved, strinjajo s tem, da je v odnosih z javnostmi posebno pozornost treba nameniti odnosom z mediji. Tako kot za odnose z javnostmi, je tudi za odnose z mediji več kot priporočljivo, da so vnaprej planirani. Saj, v kolikor so odnosi z javnostmi strateško planirani, ne le da ohranjajo pozitiven ugled organizacije v očeh javnosti, kar naj bi bila njihova temeljna naloga, temveč lahko celo prispevajo k njeni večji učinkovitosti.

K večji učinkovitosti in uspešnosti organizacij, pravijo številni avtorji, pa lahko prispevata tudi notranjepodjetniška miselnost in vpeljava nekaterih notranjepodjetniških elementov v sam organizacijski ustroj. Notranje podjetništvo namreč še tako velikim in na prvi pogled morda okornim in neelastičnim organizacijam omogoča, da se obnašajo in delujejo »kot male« fleksibilne enote, ki so s pomočjo vizionarskih, izstopajočih in proaktivnih posameznikov, notranjih podjetnikov zmožne prepoznati poslovno priložnost in so posledično sposobne organizacijo spraviti iz sivega povprečja in ji omogočiti nadaljnji razvoj.

Ob preučevanju literature s področja podjetništva, notranjega podjetništva, komunikologije, odnosov z javnostmi in množičnih medijev sem ugotovila, da je med notranjepodjetniškim delovanjem in odličnostjo v odnosih z javnostmi mogoče potegniti določene vzporednice. Še več, s pomočjo kvalitativne raziskave, ki sem jo s pomočjo opazovanja in analize sekundarnih virov podatkov izvedla na primeru delovanja občinske službe za odnose z javnostmi Mestne občine Koper, sem ugotovila, da se nekatere notranjepodjetniške razsežnosti odražajo tudi v odnosu med zaposlenima v službi za odnose z javnostmi koprške občine in novinarji ter tako prispevajo k večji učinkovitosti njenega delovanja. Kot smo ugotovili na podlagi analize, so načela delovanja občinske službe za odnose z javnostmi: *pravočasnost, servisiranje, posredništvo, dostopnost in odvetništvo*. Ko sem omenjene kategorije primerjala z razsežnostmi notranjega podjetništva (*novi posli, nove enote ali podjetja, inovacije izdelkov ali storitev, tehnološke inovacije, samoprenova, prevzemanje tveganja in proaktivnost*), sem ugotovila, da določene razsežnosti notranjega podjetništva sovpadajo z nekaterimi značilnostmi delovanja občinske službe za odnose z javnostmi in imajo pomembno vlogo za njeno učinkovitost. To velja predvsem za razsežnosti *prevzemanje tveganja in proaktivnost*, pa tudi za razsežnost *nove enote ali podjetja*. Kot se je namreč

Zaključek

izkazalo med analizo in interpretacijo rezultatov raziskave, je v službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper mogoče opaziti odmik od običajnih načinov poslovanja občinskih uradnikov, katerim običajno pripisujemo statičnost in neelastičnost. Zaposlenih v službi za odnose z javnostmi Mestne občine Koper pri delu namreč ne omejujejo utečeni birokratski postopki, temveč je njihovo delo zaznamovano s fleksibilnostjo in proaktivnostjo. Delo ni zaznamovano s togostjo in rutinskimi postopki, temveč je dinamično in prilagodljivo. Fleksibilnost je mogoče zaslediti predvsem v pravočasnem in dostopnem odnosu do novinarjev. V želji, da bi medijem zagotovili čim hitrejše in čim bolj kakovostne odgovore, se razlikujeta od ostalih občinskih uradnikov, ki svoj osemurni delavnik skoraj brez izjeme zaključujejo točno ob uri. V tem segmentu se zaposleni v službi za odnose z javnostmi obnašata kot notranji podjetnici, ki delujeta v interesu organizacije.

Ob tem sem zasledila tudi nekatere pomanjkljivosti, ki pa se jih z upoštevanjem priporočil iz literature notranjega podjetništva in odnosov z javnostmi seveda da tudi odpraviti. Zato sem prepričana, da v kolikor bi občinska služba za odnose z javnostmi okrepila notranjepodjetniško razmišljanje in bi v svoje delovanje vpeljala nekatere izboljšave, ki temeljijo tako na notranjepodjetniških razsežnostih kot na priporočilih za odličnost v odnosih z javnostmi, bi to za seboj potegnilo številne pozitivne učinke, med drugim tudi večjo učinkovitost službe za odnose z javnostmi. Poleg tega bi s tem dosegli tudi to, da v kolikor bi prišlo do zamenjave karizmatičnega vodje, v tem primeru župana ali direktorja občinske uprave, bi njuni nasledniki znali ohraniti dosežene ravni, notranji podjetniki pa bi s svojo iniciativo, znanjem in drugimi sposobnostmi uspeli ohraniti položaj organizacije in bi jo potemtakem »očuvali« pred tem, da bi zdrsnila v sivo povprečje. Kako bi vpeljava določenih predlogov izboljšav, ki so rezultat analize pričujoče naloge, resnično vplivala na delovanje občinske službe za odnose z javnostmi, pa bi bil lahko zanimiv predmet kake druge raziskave.

LITERATURA

- Antončič Boštjan in Robert Hisrich. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 495–527.
- Antončič, Boštjan, Robert Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana:GV Založba.
- Antončič, Boštjan. 2002. *Notranje podjetništvo. Prenova konstrukt in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bogdanovski, Jana. 2007. *Odnosi z mediji*. Interno gradivo Londonske šole za odnose z javnostmi.
- Butul, Črt. 2007. Ali preti Popoviču prvi politični poraz? *Dobro jutro*, 12. november, 10.
- Butul, Črt. 2007a. Bonifika za športnike. *Dobro jutro*. 19. november.
- Cutlip, Scott N., Alen H. Center in Glen M. Broom. 2000. *Effective public relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Čurin Kavre, Alenka. 2006. *Analiza zadovoljstva občanov Mestne občine Koper z izvajanjem storitev občinske uprave Mestne občine Koper*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management*, ur. Stane Možina, 694–737. Radovljica: Didakta.
- Drucker, Peter F. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
- Easterby-Smith, Richard Mark Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Glas, Miroslav in Viljem Pšeničny. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Glas, Miroslav. 2002. Podjetništvo: Izziv za spremembe V *Management*, ur. Stane Možina, 96–150. Radovljica: Didakta.
- Grča, Duša. 2007. Razpis za stadion in bazen. *Delo*, 9. november.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Grunig, James E. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Hillsdale.
- Heath, Robert L. in Timothy W. Coombs. 2006. *Today's public relations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Hunt, Todd in James E. Gruning. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
- Interview with Ivo Pukanic, Chairman of the board of NCL Media Group*. 2006. PRO PR –Professional Public Relation Magazine, Autumn, 6–7.

Literatura

- Ivanuša, Darja. 2007. *Merjenje učinkovitosti odnosov z javnostmi*. Interno gradivo Londonske šole za odnose z javnostmi.
- Jernejčič, Andreja. 2007. *Kako uspešno sodelovati z mediji*. Ljubljana: Planet GV.
- Jernejčič, Andreja. 2007a. Kdo od managerjev komunicira odlično? *SKOJ Dnevnik*, 16.
- Kitchen, Philip J. 2004. *Public relations: principles and practice*. London: Thomson.
- Kne, Janez. 2006. Content analysis. *PRO PR –Professional Public Relation Magazine*, Autumn, 32–35.
- Lesjak, Miran. 2007. »Embargo« in »Prosimo za takojšnjo objavo!«. Interno gradivo na konferenci Uspešno sodelovanje z mediji – ključ do uspeha.
- MacQuail, Denis in Sven Windahl. 1993. *Communication models: for the study of mass communications*. London, New York: Longman.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mestna občina Koper. 2007. *Organigram občinske uprave*. [Http://www.koper.si/podrocje.aspx?id=379](http://www.koper.si/podrocje.aspx?id=379) (9. 11. 2007)
- Mihelin Ritlop, Tomaž. 2007. *Osnove odnosov z javnostmi*. Interno gradivo Londonske šole za odnose z javnostmi.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- N. R. 2007. Lastništvo bo deljeno. *Primorske novice*, 14. november.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pavlin, Branko. 2007. Sladko-kisla resnica. *SKOJ Dnevnik*, 7.
- Pek Drapal, Mojca, Darinka Drevenšek in Andrej Drapal. 2004. *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
- Petrič, Mitja. 2005. *Notranje podjetništvo in projektni management v slovenskih gradbenih podjetjih*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Pinchot, Gifford 1985. *III: Intrapreneuring*, 368 str. New York: Harper & Row.
- Postružnik, Natalija. 2007. Slovenski odnosi z javnostmi: vsaj pol koraka pred drugimi. *SKOJ Dnevnik*, 9.
- Pšeničny, Viljem, Jordan Berginc, Marina Letonja, Igor Pavlin, Jaka Vadnjal in Jan Žižek. 2000. *Podjetništvo. Podjetnik. Podjetniška priložnost. Podjetniški proces. Podjem*. Portorož: Gea College.
- Pucer, Edi. 2007. *Kako »pretentati« novinarja? Povejte mu resnico! (najpogostejše napake pri komuniciranju z novinarji)*. Interno gradivo na konferenci Uspešno sodelovanje z mediji – ključ do uspeha.

- Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management*, ur. Stane Možina, 46–95. Radovljica: Didakta.
- Ručna, Nataša. 2007. Engrotuš naj bi za zemljo dal 5800 €. *Žurnal* 24, 24. oktober.
- Ručna, Nataša. 2007a. Selitev Kemiplasa je vprašljiva. *Žurnal* 24, 15. november, 4.
- Samsa, Sebastjan. 2006. *Vpliv notranjega podjetništva na trženje nepremičnin v slovenskih nepremičninskih agencijah*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Serajnik Sraka, Nada. 2007. Znani neznanki: uspešnost in učinkovitost komuniciranja. *SKOJ Dnevnik*, 20–21.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS.
- Škamperle, Tjaša. 2007. Popovič ne more kandidirati na volitvah za državnega svetnika. Radio Slovenija. 2. november.
- Tanackovič, Tatjana. 2007. Strah pred palmami na Vojkovem nabrežju. *Dnevnik*, 14. november, 11.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
- Time of self-educated PR professionals passed away. 2006. *PRO PR –Professional Public Relation Magazine*, Autumn, 16–18.
- Toure Zagrajšek, Karidia. 2007. Izven meja – pripravljene na preskok. *SKOJ Dnevnik*, 10.
- Trnavčevič, Anita. 2001. Kvalitativna in kvantitativna paradigma pedagoškega raziskovanja: izhodišča in dileme. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 26–34.
- Velikonja, Jure. 2007. Vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti komuniciranja. *SKOJ Dnevnik*, 22–23.
- Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Peter Frankl. 2002. *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV Založba.
- Verčič, Dejan. 2007. Koliko so vredni dobri odnosi z javnostmi. *SKOJ Dnevnik*, 18.

VIRI

- Zakon o lokalni samoupravi*. 1993. [Http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO307.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO307.html) (3. 1. 2008).
- Zakon o medijih*. 2006. [Http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006110&stevilka=4666](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006110&stevilka=4666) (14. 11. 2007).
- Ustava Republike Slovenije*. 1991. [Http://www.dz-rs.si/?id=150&docid=28&showdoc=1](http://www.dz-rs.si/?id=150&docid=28&showdoc=1) (14. 11. 2007).

